



RESÜMEE

Wandel gestalten

Wie Veränderung an Hochschulen gelingt



10

Arbeitsgruppe

POCKETFLIPCHART

Bsp.
Konflikt zwischen zwei
Mitarbeitern
-> Gespräch

Ballung

0/1

Zeit für Veränderung

Wandel erfahren

Hochschulen stehen unter spürbarem Veränderungsdruck. Deregulierung, die Reform des Studiensystems und zunehmender Drittmittelwettbewerb sind Entwicklungen, die Hochschulen vor neue Anforderungen stellen. Auch intern entwickeln sie sich weiter. Strukturen in Leitung und Verwaltung verändern sich, die Erwartungen von Studierenden, Mitarbeitern, Partnern und Zivilgesellschaft steigen. Die Autonomie der Hochschulen, die in den vergangenen Jahren durch Initiativen der Politik deutlich gestärkt wurde, ist an die Erwartung geknüpft, diesen Anforderungen zielorientierter zu begegnen als unter staatlicher Aufsicht.

Wandel fördern

Der Stifterverband und die Heinz Nixdorf Stiftung unterstützen mit dem Programm „Wandel gestalten!“ Hochschulen dabei, Maßnahmen und Initiativen zu entwickeln und umzusetzen, um Veränderungsprozesse anzustoßen, Hochschulangehörige dazu zu gewinnen und sie daran zu beteiligen. Über 40 Förderanträge sind von Hochschulen eingegangen, zehn ausgewählte präsentierten ihre Konzepte in einer öffentlichen Jurysitzung. Schließlich wurden vier Preisträger gekürt und mit jeweils 400.000 Euro gefördert.

Wandel meistern

Die Hochschule München, die Fachhochschule Rosenheim, die Johannes Gutenberg-Universität Mainz und die Goethe-Universität Frankfurt am Main – die Preisträger des Wettbewerbs – sind gute Beispiele dafür, wie mit den richtigen Taten Wandel in Studium, Lehre, Führung und Verwaltung gelingen kann. Rückhalt, Partizipation, Steuerung und zugleich Freiraum, Kommunikation und Zeit sind wesentliche Erfolgsfaktoren, über welche die Preisträger nach ihren Erfahrungen in diesem Heft berichten.



Wandel gestalten

Die Themen

INTRO

- S. 6 **Erfolgreiche Veränderung braucht Stabilität** Horst Nasko und Andreas Schlüter im Interview
- S. 8 **Hochschulen im Wandel** Chancen und Herausforderungen
- S. 10 **Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderung** Was Hochschulen und Unternehmen voneinander lernen können

PROJEKTE

- S. 14 **Vom Schülercampus zum Campusradio** Goethe-Universität Frankfurt am Main
- S. 16 **Neue Orte des Lernens** Forschung, Lehre und Praxis auf hohem Niveau
- S. 18 **Praxis mit (geistes)wissenschaftlichem Anspruch** Gemeinsame Projekte von Uni und Stadt Frankfurt

- S. 20 **Professionell führen** Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- S. 22 **Gemeinsamer Prozess** Erste Schritte zu einer neuen Führungskultur

- S. 26 **Eine lehrreiche Komposition** Hochschule Rosenheim
- S. 28 **RoQ'n RoL** Von der Nominierung zur Preisverleihung

- S. 32 **Stark vernetzt** Hochschule München
- S. 34 **Zuhören und mitgestalten** Interview mit Ulrich Rascher
- S. 36 **Zusammenarbeit heißt Austausch** Wie sich Prozesse verbessern lassen

AUSBLICK

- S. 40 **Wie Wandel gelingt** Empfehlungen der Preisträger-Hochschulen

ANHANG

- S. 45 **Mitglieder der Jury**
- S. 46 **Impressum**





S. 32 HOCHSCHULE MÜNCHEN



S. 26 HOCHSCHULE ROSENHEIM



S. 20 JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ



S. 14 GOETHE-UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN

Erfolgreiche Veränderung braucht Stabilität

Horst Nasko und Andreas Schlüter im Interview

Die Stärkung der Autonomie stellt Hochschulen vor neue Aufgaben. Welche Rolle spielt Veränderung hierbei für Hochschulen?

Nasko Hochschulen befinden sich in einem konstanten Wandel. Sie sind schon lange keine nachgeordneten Behörden in einem staatlich regulierten Hochschulsystem mehr. Die veränderten Erwartungen von Gesellschaft und Politik an die Rolle und die Leistungsfähigkeit von Hochschulen setzen diese unter einen spürbaren Veränderungsdruck.

Schlüter Neue landesrechtliche Rahmenbedingungen, die Bologna-Reform oder zunehmender Drittmittelwettbewerb sind nur drei Beispiele für Entwicklungen in den vergangenen Jahren, die einen Gestaltungswillen der Hochschulen erfordern. Diesen Gestaltungswillen erfolgreich in Veränderungsprozessen umzusetzen, ist entscheidend für die zukünftige Entwicklung von Hochschulen.

Was sind die wesentlichen Herausforderungen bei Veränderungsprozessen in Hochschulen?

Schlüter Veränderungsprozesse, und das gilt nicht nur für Hochschulen, bergen – abhängig von beteiligten und betroffenen Akteuren, Handlungsfeldern und

Rahmenbedingungen – zumeist unvorhersehbare Herausforderungen. So ist man an unseren zu Recht diskussionsfreudigen Hochschulen gut beraten, sich auf Gegenwind aus den eigenen Reihen einzustellen, Beständigkeit zu zeigen und den Prozessen die Zeit zu geben, die sie brauchen. Bei allen Veränderungsprozessen sollte in die Überlegungen einbezogen werden, dass jedwede Steuerung ihre Grenzen hat, dass strukturelle und rechtliche Rahmenbedingungen Kreativität einschränken können und dass insbesondere dezentrale Einheiten von Hochschulen über ein hohes Maß an Eigenständigkeit verfügen.

Das heißt, Veränderung muss zielgerichtet gestaltet werden, aber braucht auch Raum für freie Entfaltung. Welche sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Wandel an Hochschulen?

Nasko Um Veränderungsbestrebungen zum Erfolg zu führen, sollte man diese nicht als einmaliges Projekt ansehen, sondern als einen Prozess, der langfristig Teil der Führungskultur werden muss, um sich nachhaltig in die Hochschulentwicklung einzubetten. Kultur, Institution und Akteure sollten individuelle Berücksichtigung finden und müssen mit geeigneten Instrumenten in den Veränderungsprozess

eingebunden sein. Hierbei spielen harte und weiche Faktoren wie transparente Kommunikation, echte Partizipation, Wertschätzung von Beteiligung, Professionalisierung von Akteuren und Anreizsysteme eine entscheidende Rolle. Der Aufbau von einem umfassenden personellen und institutionellen Rückhalt kann erfolgreichen Wandel an Hochschulen sichern.

Was können Förderorganisationen wie der Stifterverband und die Heinz Nixdorf Stiftung zu diesem Erfolg beitragen?

Nasko Die Stärkung der Autonomie von Hochschulen ist seit vielen Jahren ein zentrales Förderthema, welches die Heinz Nixdorf Stiftung und der Stifterverband in gemeinsamen Initiativen voranbringen. Veränderungen erfolgreich anzustoßen und langfristig in der Institution zu verankern, ist notwendig, um mehr Autonomie auch für mehr Gestaltungsfreiraum nutzen zu können. Wollen wir ein dynamisches Hochschulsystem, das sich kontinuierlich weiterentwickelt, dann lohnt sich das Engagement auf diesem Feld.

Schlüter Für die Hochschulen ist nicht nur die Anschubfinanzierung wichtig. Eine Unterstützung durch eine Förderorganisation und die Auszeichnung eines Konzepts in einem wettbewerblichen



Horst Nasko
ist Vorstand der
Heinz Nixdorf Stiftung.

Verfahren geben den Veränderungsideen von Hochschulen oft den nötigen Schub und die notwendige Legitimation. Beides braucht es, um Änderungen in Hochschulen trotz der immer vorhandenen Beharrungskräfte umsetzen zu können.

Ganz ehrlich: Wir haben jetzt zwei Jahrzehnte tief greifenden Wandel im Wissenschaftssystem erlebt. Braucht es inzwischen nicht auch wieder mehr Stabilität?

Schlüter Mit zahlreichen Initiativen hat die Politik in den letzten Jahren die Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen deutlich gestärkt. Diese neue Freiheit haben die Hochschulen genutzt, um sich organisatorisch neu und erfolgreich aufzustellen. Ich denke, es bedarf derzeit keiner größeren Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Abgesehen von Änderungen im Detail benötigen wir in der Tat mehr Stabilität. Ebenso wie in Unternehmen ist es aber auch für Hochschulen wichtig, den stetigen Wandel als Chance anzunehmen und kontinuierliche Veränderungsprozesse zu etablieren.

Nasko Gerade auch die typischen Organisationsentwicklungsprozesse sehen zu jedem Zyklus der Veränderung und Entwicklung auch eine Phase der Beständigkeit vor. Sie ruft Akteure zur Fähigkeit auf, Bestehendes zu bewahren und aufrechtzuerhalten. Stabilität herzustellen, um Entwickeltes zu etablieren und zu verfestigen, ist integraler Bestandteil erfolgreicher Veränderung. /



Andreas Schlüter
ist Generalsekretär
des Stifterverbandes.

Hochschulen im Wandel

Chancen und Herausforderungen



Die deutschen Hochschulen befinden sich seit zwei Jahrzehnten in einem andauernden Entwicklungsprozess. Deregulierung, zunehmender Wettbewerb oder die Reform des Studiensystems – das sind nur einige Trends, die das Umfeld von Hochschulen verändern. Aber auch intern wandeln sich die Hochschulen. Entscheidungs-, Leitungs- und Verwaltungsstrukturen werden weiterentwickelt und die Organisation von Forschung und Lehre überdacht.

Dazu kommen vielfältige gesellschaftliche Erwartungen: mehr Bildungsaufsteiger, mehr Kooperation mit der Wirtschaft oder mehr gesellschaftliches Engagement. Der Wandel, in dem sich Deutschlands Hochschulen befinden, kann also als

radikal bezeichnet werden. Dieser Wandel geht einher mit zahlreichen Initiativen der Politik, die in den vergangenen Jahren die Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen deutlich gestärkt haben.

Mehr Autonomie

Die Folge: Organisations- und Entscheidungsprozesse verändern sich, Professorenschaft und Verwaltung übernehmen mehr Verantwortung bei der Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre, beim Personal- und Finanzmanagement und in vielen anderen Bereichen. Profilbildungsprozesse fordern einen stärkeren Fokus auf übergreifende institutionelle Ziele. Der Wandel schafft eine Kultur der Veränderung. Wie aber gehen Hochschulen

mit diesen Möglichkeiten um? Veränderungsprozesse unterliegen in Hochschulen spezifischen Rahmenbedingungen.

Als Organisationen des öffentlichen Sektors mit traditionell hoher Eigenständigkeit der dezentralen Einheiten und kollegialen Entscheidungsstrukturen haben Hochschulen andere Anforderungen an die Gestaltung von Veränderungsprozessen als Unternehmen. Im Zentrum geht es immer um die Frage: Wie kann eine Kultur der Veränderung nachhaltig verankert werden? Diesen Fragen haben sich der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung in ihrer gemeinsamen Initiative „Wandel gestalten“ gewidmet. Gesucht wurden Konzepte für die Einbindung von Hochschulangehörigen in die Veränderungsprozesse der Hochschule.

Der Wettbewerb

Diese Konzepte sollen das Ziel haben, auf allen Ebenen die Eigeninitiative, die Verantwortung und den Kompetenzaufbau für die Gestaltung einer autonomen Hochschule im Sinne einer lernenden Organisation zu stärken. Mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung auf allen Ebenen sind Voraussetzung für die Stärkung der inneren Handlungsfähigkeit einer Hochschule – so die Annahme, die der Programmidee zugrunde lag.

44 Hochschulen haben sich an der Initiative beteiligt. Vor allem in der Verwaltung und Führung sahen die Hochschulen Handlungsbedarf. Knapp die Hälfte aller Anträge konzentrierte sich auf dieses Handlungsfeld. Dafür gibt es wohl gute Gründe. Die interne Personalstruktur, die Verteilung der professionellen Rollen und die Anforderungen an Verwaltung und Führung haben sich durch die Hochschulreform innerhalb kurzer Zeit fundamental verändert. Es etablierten sich neue Jobprofile in den Verwaltungsbereichen, die sowohl administrative als auch wissenschaftliche

Goethe-Universität Frankfurt am Main

Auch baulich hat sich auf dem Campus der Universität in den vergangenen Jahren viel getan.

Kompetenzen erfordern. In den Hochschulverwaltungen sitzen jetzt Personen, die selber mitgestalten wollen – das erzeugt Veränderungsdruck und -dynamik. Auf diesem Handlungsfeld zeigen die Johannes Gutenberg-Universität Mainz mit dem Projekt JGU-Leadership (siehe Seite 20) und die Hochschule München mit dem Projekt „Kräfte vernetzen“ (siehe Seite 32), wie sie Veränderungen erfolgreich umsetzen.

Ein zweites wichtiges Handlungsfeld war der Wandel in Studium und Lehre. Nicht nur der sogenannte Bologna-Prozess hat die Strukturen und Prozesse in der Lehre kräftig durchgerüttelt. Zunehmende Interdisziplinarität, eine heterogenere Studierendenschaft, der Wettbewerb um gute Studierende und ein stärkerer Fokus auf die Qualität der Lehre sind nur einige relevante Entwicklungen. Damit gestalten Hochschulen Form und Inhalt der Lehre neu. Auf diesem Handlungsfeld zeigen die Goethe-Universität Frankfurt am Main mit dem Projekt „Stadtluft macht frei“ (siehe Seite 14) und die Hochschule Rosenheim mit dem Projekt „RoQ'n RoL“ (siehe Seite 26), wie ein Kulturwandel in der Lehre erreicht werden kann.

Blaupausen für Veränderungsprozesse

Blaupausen für Veränderungsprozesse sind die prämierten Projekte aber dennoch nicht. Vielmehr sind sie Anregung für andere Hochschulen bei ihren Bemühungen um eine erfolgreiche Kultur der Veränderung. /



O-Ton Mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung sind Voraussetzung für die Stärkung der Hochschulen nach innen und nach außen. Wir fördern das Programm „Wandel gestalten“, da wir einen Teil dazu beitragen wollen, dass Hochschulen durch eine selbstbewusst gelebte Autonomie und die Besinnung auf ihre eigenen Stärken ihren Bildungsauftrag noch gelungener und zukunftssträchtiger erfüllen können. Die vier Preisträger haben überzeugende Konzepte eingereicht, wie sie erfolgreichen Kulturwandel vorantreiben und dadurch das vorhandene Bildungspotenzial noch stärker entfesseln wollen. Dies hat uns sehr imponiert.

Martin Siebert, Vorstandsvorsitzender der Rhön-Klinikum AG, Förderer des Wettbewerbs „Wandel gestalten“

Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderung

Was Hochschulen und Unternehmen voneinander lernen können



Markus Baumanns

ist Gründer und Partner von schumacher & baumanns. the company companions, die große mittelständische Unternehmen, Hochschulen und andere gemeinnützige Einrichtungen bei strategisch wichtigen Veränderungsvorhaben begleiten. 2011 war er Mitglied der Jury des Wettbewerbs „Wandel gestalten“.

Natürlich gibt es viel zu tun an deutschen Hochschulen, und die Beharrungskräfte gegen Veränderungen sind groß. Jeder Fachbereich ist daran interessiert, dass die zur Verfügung stehenden Mittel so verteilt werden, dass er begünstigt wird. Danach richtet er sein Handeln aus. Die Preisträger, die wir im Programm „Wandel gestalten“ prämiert haben, zeigen, dass Veränderung an Hochschulen gelingen kann. Und wir sehen, dass die Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungen die gleichen sind wie in Unternehmen: eine klare Strategie entwickeln, gut führen, echte Kollaboration und Perspektivenwechsel fördern sowie Erfolge kommunizieren.

Strategien entwickeln

Diesen Erfolgsfaktoren gemeinsam ist, dass sie auf individueller Verantwortung gründen und diese fördern. Hochschulen verdanken ihre Reputation der individuellen Forschungs-, Lehr- und Lernleistung ihrer Professoren und Studierenden. Starke Individuen machen eine starke Hochschule aus. Es ist eine hohe Kunst, Organisationen zu führen, deren Leistungskraft auf starken Individuen aufbaut: Außer in Universitäten ist dies zum Beispiel in Kanzleien und Medienunternehmen der Fall. Unternehmen

versuchen permanent, ihre starren Strukturen zu durchbrechen und Individuen Raum zu geben; Innovationen zu generieren braucht Freiraum, keine Hierarchien. In der Führung von Organisationen haben Universitäten Unternehmen daher einiges voraus.

Was sind Elemente eines gut geführten Veränderungsprozesses und wie gehen unsere Preisträger mit diesen Themen um? Jede erfolgreiche Organisation braucht ein gemeinsames Verständnis ihrer Mitglieder über deren langfristige Ausrichtung. Fast noch wichtiger für eine konsistente Strategieentwicklung als zu definieren, was wir tun werden, ist die Definition dessen, was wir nicht tun werden.

Konzentration, Fokussierung gehen mit Entscheidungen einher; und „Ent“-„Scheidung“ bedeutet auch, neue Strukturen zu schaffen und sich damit von alten Strukturen zu lösen, die nicht mehr in das Profil passen. Das ist zwar schwierig, konsequente Entscheidungen sind aber unverzichtbar für das Gelingen einer Veränderung. Einer der Gewinner des Wettbewerbs „Wandel gestalten“ macht es vor: Die Hochschule München verfolgt das Ziel, die Veränderungs-, Entwicklungs- und Innovationskompetenz der Organisation zu stärken, um den Wandel



in Führung und Verwaltung zu meistern. Abgerundet durch eine Zukunftswerkstatt wird gemeinsam mit Hochschulangehörigen an Veränderungen gearbeitet und ein klares Profil der Verwaltung entwickelt. Gute Führung ist nicht nur ein Thema für die Leitung einer Organisation. Gute Führung muss die DNA einer Organisation prägen und auf allen Ebenen gelebt werden. Die Johannes Gutenberg-Universität Mainz, ebenfalls Preisträgerin im Stifterverbands-Wettbewerb „Wandel gestalten“, hat gemeinsam mit allen Hochschulangehörigen ein Führungsverständnis entwickelt, das in der Organisation verankert ist. Ein beteiligtes Führungsverständnis ist wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Veränderung.

Mitautor der Veränderung

Gute Führung konzentriert sich darauf, ein individuelles Verantwortungsgefühl aller Beteiligten zu wecken und zu pflegen. Wandel gelingt, wenn die Beteiligten zu Mitautoren der Veränderung und nicht nur eingebunden oder „ins Boot geholt“ werden. Die von uns prämierte Hochschule Rosenheim setzt bei der Entwicklung einer Qualitätskultur im Bereich Lehre nicht nur auf Einbindung, sondern auf die Entwicklung von Ideen für innovative Lehrkonzepte und deren Qualitätssicherung über einen Dialog mit allen Mitgliedern der Hochschule: Studierenden, Professoren, Management.

Die größten Verhinderer von Veränderung sind Denksilos, in denen wir gefangen sind. Auch wenn wir seit Jahrzehnten das Mantra der Interdisziplinarität vor uns hertragen, so ist doch unverkennbar, dass es kaum gelingt, eine gemeinsame Verständnisebene zwischen den Disziplinen zu erreichen. Ob innerhalb von Unternehmen oder innerhalb von Hochschulen, die einzelnen Abteilungen beziehungsweise Fachbereiche reden oft aneinander vorbei oder sprechen

gar nicht miteinander. Auch die Sprachen unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen liegen weit auseinander. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main macht vor, wie es anders gehen kann. Sie führt verschiedene Wissenschaften zusammen, entwickelt interdisziplinäre, forschungs- und praxisorientierte Lehrangebote, die über die Universität hinaus und in Stadt und Region hineinreichen: In enger Zusammenarbeit mit Frankfurter Bildungs-, Kultur- und Medieneinrichtungen entstehen so Lehrformate, die gängige Denkmuster durchbrechen und dadurch Innovation ermöglichen. Oft unterschätzt, aber entscheidend für

das Gelingen von Veränderungsprozessen ist es, schnelle Erfolge zu erzielen und diese gut und zügig zu kommunizieren. Erst rasch erreichte, greifbare Erfolge verdeutlichen allen Beteiligten, dass sie auf dem richtigen Weg sind. Sie erhöhen die Glaubwürdigkeit des Veränderungsprozesses.

Der Wettbewerb „Wandel gestalten“ des Stifterverbandes hat sich zum Ziel gesetzt, gelingende Modelle der Veränderung an Hochschulen vorzustellen. Wir würden uns sehr freuen, wenn die Preisträger zum Nachahmen einladen und damit den Wandel an Hochschulen verstärken helfen. /





PROJEKTE



Vom Schülercampus zum Campusradio

Goethe-Universität Frankfurt am Main

PROJEKT: **Stadtluft macht frei** – Forschungs- und praxisorientierte Lehre in Kooperation von Stadt und Universität
ANSPRECHPARTNERIN: Kerstin Schulmeyer-Ahl, Tel.: (o 69) 79 81 23 41, schulmeyer@pvw.uni-frankfurt.de



Der neue Campus Westend wird auch durch das Projekt der Goethe-Universität zu einem attraktiven Ort für Frankfurter Bürger.

Geisteswissenschaftliche Lehre mit Praxis- und Forschungsbezug in Kooperation von Stadt und Universität – so lässt sich das Projekt der Goethe-Universität Frankfurt am Main (GU) zusammenfassen. Im Rahmen ihres Programms „Stadtluft macht frei“ entwickelte die GU daher vier aufeinander aufbauende Projektlinien, die das besondere Potenzial der Stadt nutzen und damit Impulse für eine neue Lehrkultur setzen.

Geisteswissenschaften nah erleben

Um Schülern das geisteswissenschaftliche Studium näherzubringen, lädt die Universität jedes Jahr 100 Oberstufenschüler aus ganz Deutschland für eine Woche auf ihren Campus ein. Damit soll der Übergang von der Schule an die Universität (1. Projektlinie) erleichtert werden. Denn geisteswissenschaftlich interessierte Schüler haben häufig nur unklare Vorstellung von den Anforderungen und Inhalten der Studienfächer.

Für die Studierenden wiederum ist es wichtig, bereits frühzeitig vom Seminar in Forschungsprojekte (2. Projektlinie) zu wechseln. Hierfür haben sich im Forschungszentrum Historische Geisteswissenschaften interdisziplinäre Studiengruppen gebildet, die von Wissenschaftlern und Studierenden gemeinsam getragen werden und eng mit außeruniversitären Einrichtungen kooperieren. Den Bogen von der Forschung in

die Praxis und damit von der Universität in die Stadt (3. Projektlinie) zu schlagen, ist Ziel der Studiengalerie und des Masterstudiengangs Curatorial Studies. Die von einer Studiengruppe betriebene Studiengalerie bietet Raum, eigene Forschungsergebnisse für die interessierte Öffentlichkeit aufzubereiten. Der Masterstudiengang Curatorial Studies geht einen Schritt weiter: Unter Einbeziehung von Unterrichtselementen aus Kunst und Wissenschaft vermittelt er in vier Semestern das Kuratieren als eine spezielle Form intellektueller Performanz.

Campuseigenes Radio

Die weitere Qualifizierung von Absolventen wird zunehmend Aufgabe der Universitäten. Um diesen Übergang von der Universität in den Beruf (4. Projektlinie) aktiv mitzugestalten, bietet die GU das zweisemestrige Fortbildungsprogramm Buch- und Medienpraxis an. In Kooperation mit Verlagen, Zeitungen sowie Rundfunk- und Fernsehanstalten erwerben ausgewählte Absolventen berufsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, beispielsweise beim Aufbau und Betrieb eines campuseigenen Radios. /



Mehr Informationen zu diesem Projekt finden Sie auf www.stifterverband.de/wandel

O-Ton Unser Projekt zeigt, wie Innovation in der Hochschullehre gelingen kann – durch die enge Verbindung von Forschung und Praxis sowie eine aktive Einbeziehung der Studierenden.

Manfred Schubert-Zsilavec Vizepräsident für Studium und Lehre an der Goethe-Universität



FAQ

Wie ist die Projektidee entstanden?

Die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität im Jahr 2008 gab der Goethe-Universität weitreichende Autonomie, die sie auch für die Weiterentwicklung der Lehre nutzt. Hierbei möchte sie zugleich die Wechselwirkung zwischen Wissenschaft und Stadtgesellschaft stärken. Gerade in den Geisteswissenschaften bietet die Kultur- und Medienstadt Frankfurt vielfältige Möglichkeiten für kooperative Lehrkonzepte. Daraus entstand schließlich das Projekt „Stadtluft macht frei“.

Was wurde erreicht?

Die GU hat wissenschaftlich ambitionierte Lehrformate entwickelt, erprobt und zum Teil bereits etabliert. Eines, die Studiengalerie, wurde sogar mit dem hessischen Lehrpreis ausgezeichnet. Zudem wurde die Kooperation mit städtischen Einrichtungen intensiviert. Die Studierenden identifizieren sich mit den neuen Lehrformaten und übernehmen dadurch mehr Eigenverantwortung.

Wie geht es weiter?

Alle Projekte sind wie geplant aufs Gleis gesetzt. Nun gilt es, sie zu verstetigen und ihre nachhaltige Verankerung in der Universität zu sichern. Die Studiengruppen und das Fortbildungsprogramm Buch- und Medienpraxis sind bereits in bestehende Strukturen integriert. Für die Weiterführung des Schülercampus und des Masterstudiengangs Curatorial Studies konnten private Fördermittel eingeworben werden.

1

Campus Westend (IG-Farben-Haus)

Die Universität öffnet sich für die Stadt und wird mit der Studiengalerie 1.357 im IG-Farben-Haus selbst zum Ausstellungsort. Eine interdisziplinäre Studiengruppe betreibt die Ausstellung in Kooperation mit dem Städel Museum.

2

Stiftung Polytechnische Gesellschaft

Eine wichtige Partnerin der GU in Lehre und Forschung ist die in der Frankfurter Bürgergesellschaft fest verankerte Stiftung Polytechnische Gesellschaft. Sie unterstützt die GU in vielen Tätigkeitsfeldern, beispielsweise als eine Hauptfördererin des Schülercampus.

3

Freies Deutsches Hochstift (Goethe-Haus)

Mit dem Freien Deutschen Hochstift (Goethe-Haus) ist die GU dank einer Kooperationsprofessur eng verbunden. Hiervon profitiert auch der Schülercampus, der zum Teil dort stattfindet.

4

Museum Giersch

Zum bevorstehenden 100-jährigen Jubiläum der Goethe-Universität bereitet die Studiengruppe „Sammeln, Ordnen, Darstellen“ gemeinsam mit dem Museum Giersch die zentrale Jubiläumsausstellung vor: Eröffnung Oktober 2014.



5

Hessischer Rundfunk

Das Fortbildungsprogramm Buch- und Medienpraxis arbeitet eng mit kulturellen und medialen Institutionen Frankfurts zusammen. Die Kurse zum Thema Hörfunk sowie das Campusradio werden vom Hessischen Rundfunk unterstützt.

Neue Orte des Lernens

Um Forschung, Lehre und Praxis auf hohem Niveau miteinander zu verbinden, arbeitet die Goethe-Universität in Frankfurt am Main eng mit Medien- und Kultureinrichtungen der Stadt zusammen.

6

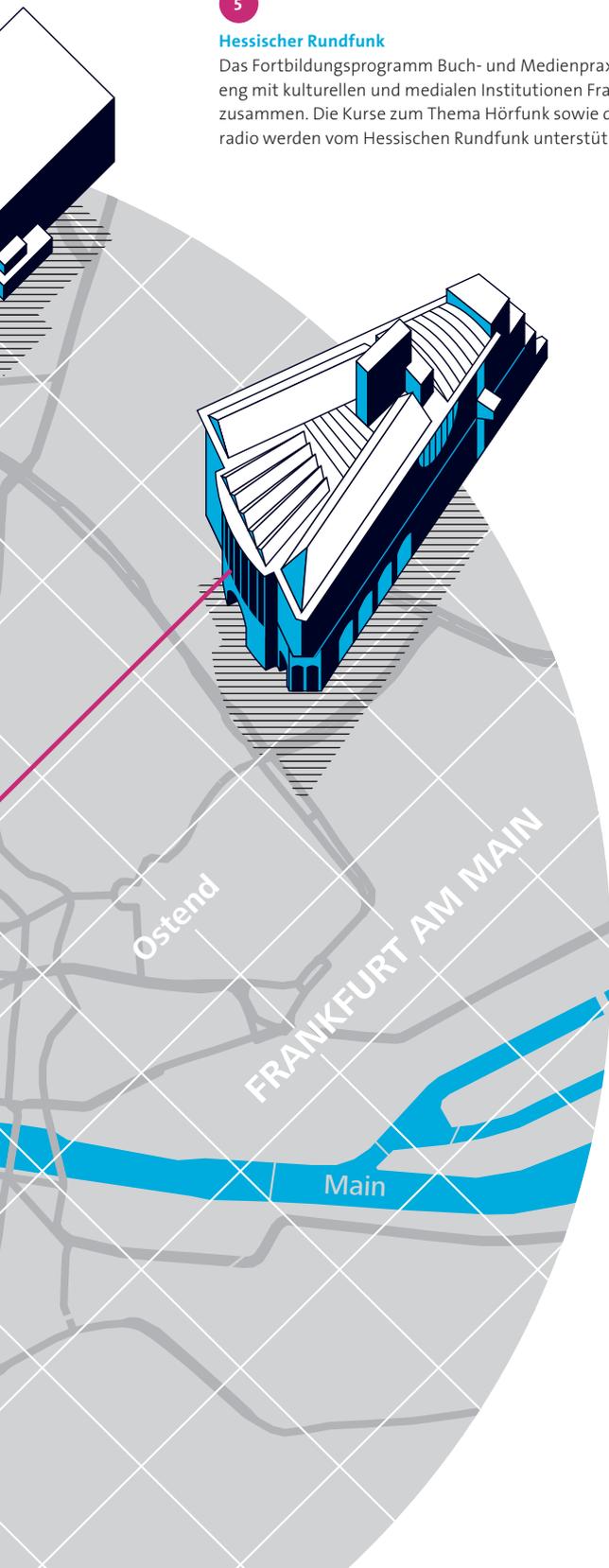
MMK Museum für Moderne Kunst Frankfurt

Das MMK Museum für Moderne Kunst Frankfurt ist ein wichtiger Partner für das Projekt der GU: Hier finden regelmäßig Lehrveranstaltungen des Masterstudiengangs Curatorial Studies statt, und es werden gemeinsam in Seminaren kuratorische Ausstellungsprojekte mit den Studierenden erarbeitet.

7

Städel Museum/Städelschule

Städelschule und Städel Museum sind Kooperationspartner und Unterrichtsort zugleich – für den Masterstudiengang Curatorial Studies, den Schülercampus und die Studiengalerie 1.357. Über eine Kooperationsprofessur sind GU und Städel Museum zudem institutionell eng miteinander verbunden.





Praxis mit (geistes)wissenschaftlichem Anspruch

Gemeinsame Projekte von Uni und Stadt Frankfurt

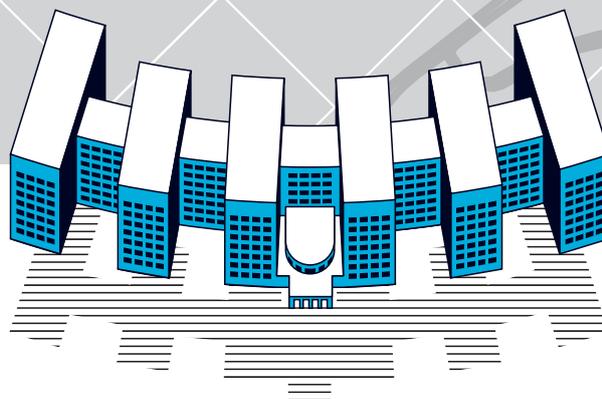
Mehr Praxisorientierung in den Geisteswissenschaften! Diese Forderung nimmt nach Bologna in den hochschulpolitischen Debatten großen Raum ein. Das Frankfurter Projekt „Stadtluft macht frei“ hat sich mit dieser Forderung auseinandergesetzt. Allerdings zielt das Programm nicht allein darauf, durch die Einführung überfachlicher Fähig- und Fertigkeiten

eine vermeintliche *employability* zu fördern oder die Vorbereitung auf konkrete Berufsbilder voranzutreiben, die sich für Geisteswissenschaftler nur in begrenztem Maße bieten.

Intellektuelle Praxis

Aus universitärer Sicht nämlich ist diese allseits erhobene Forderung keineswegs

unproblematisch, bedeutet „Praxisbezug“ in den Geisteswissenschaften doch zuallererst die Einübung wissenschaftlicher und intellektueller Praxis, nicht jedoch das Erlernen außeruniversitärer Praxisformen, die primär auf die berufliche Verwertbarkeit ausgerichtet sind. Ein geisteswissenschaftliches Lehrangebot, das eine stärkere Praxisorientierung



Goethe-Universität Frankfurt am Main

Das IG-Farben-Haus am Campus Westend beheimatet seit 2001 die geisteswissenschaftlichen Studienfächer. Links: Gemeinsam mit dem jüdischen Museum haben Studierende eine Ausstellung zu Emil Behr, einem Überlebenden aus Auschwitz, organisiert.

anstrebt, muss diese zunächst theoretisch reflektieren. Hochschullehrer müssen Chancen und Spielräume erhalten, selbstbestimmt Lehrformate zu entwickeln, die ihren Ansprüchen an Wissenschaftlichkeit genügen und ihren Fachkulturen entsprechen.

In den praxisorientierten Veranstaltungen, die dank des Programms mit externen Kooperationspartnern umgesetzt werden konnten, ging es darum, den Wissenserwerb in konkrete Kontexte zu stellen. Studierende arbeiteten projektbezogen und dokumentierten ihre Ergebnisse in spezifischen Formaten: in Ausstellungen, Veranstaltungsreihen oder Publikationen. Gemeinsam mit dem Jüdischen Museum etwa konzipierten Studierende eine Ausstellung über Emil Behr und dessen Briefzeugenschaft. Behr wurde 1944 nach Auschwitz deportiert, überlebte und trat später als Zeuge im Frankfurter Auschwitzprozess auf. Anhand seines Briefnachlasses setzten sich die Studierenden mit der Frage nach Zeugenschaft und historischer Verantwortung nach der Shoah auseinander, die für zeithistorische Ausstellungen eminent ist. Zugleich machten sie in ihren Seminaren sowie im Rahmen einer

Podiumsdiskussion über „Zeugenschaft zwischen Theorie und Ausstellungspraxis“ die Darstellung wissenschaftlicher Ergebnisse selbst zum Thema.

Wissenschaftlicher Anspruch

Wissenschaftliche Durchdringung und praktische Umsetzung wurden hier unmittelbar aufeinander bezogen. Eindrucksvoll zeigt sich, dass praxisorientierte Veranstaltungen in ihrem wissenschaftlichen Anspruch keineswegs hinter konventionellen Lehrveranstaltungen zurückstehen. Vielmehr reflektieren sie in Auseinandersetzung mit einem konkreten Projekt methodisch-theoretische Grundsatzfragen ihres Faches und üben sich, wie in diesem Fall, zugleich in der Übersetzung wissenschaftlicher Ergebnisse. Denn eine sich ihrer selbst bewusste Geisteswissenschaft wird immer auch die Vermittlung ihrer Erkenntnisse, die Formen aktueller intellektueller Performanz, mitdenken.

So betrachtet sind Berufsorientierung sowie die häufig geforderten *professional skills* nicht Selbstzweck, sondern selbstverständlicher Gegenstand akademischen Unterrichts. Absolventen der Geisteswissenschaften verfügen aufgrund ihres breiten und wissenschaftlich fundierten

Studiums über ausgeprägte analytische Fähigkeiten sowie über eine hohe sprachliche und kulturelle Kompetenz. Sie haben gelernt, Sachverhalte selbstständig zu erarbeiten, sich Informationen zu beschaffen, diese kritisch zu bewerten und adressatengerecht aufzubereiten. Genau diese Eigenschaften sind es, die sie für Tätigkeiten in den verschiedensten Bereichen unserer Gesellschaft bestens qualifizieren – auch und gerade in Anbetracht der sich wandelnden Bedingungen eines globalisierten Arbeitsmarktes.

Eine komplexe Gesellschaft kann auf die Geisteswissenschaften, die die Formen menschlichen Denkens, Handelns und Zusammenlebens in ihrer Vielschichtigkeit reflektieren und beschreiben, nicht verzichten. Nur eine Gesellschaft, die die Gegenwart in ihrer Komplexität zu erfassen vermag, ist auch in der Lage, vermeintliche Notwendigkeiten – seien sie ökonomischer, politischer oder gesellschaftlicher Natur – zu hinterfragen und dadurch die Gegenwart für die Zukunft offen zu halten. /



Mehr Informationen finden Sie auf
www.wandelgestalten.uni-frankfurt.de

Professionell führen

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

PROJEKT: JGU-Leadership

ANSPRECHPARTNERIN: Elke Karrenberg, Tel.: (0 61 31) 3 92 06 34, elke.karrenberg@uni-mainz.de



An der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz entwickeln Wissenschaftler, Verwaltungsmitarbeiter und Studierende gemeinsam Leitlinien einer guten Führungskultur.

Für die Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) war und ist das Projekt „Wandel gestalten – JGU-Leadership-Kultur entwickeln“ ein besonders ehrgeiziges. Im Mittelpunkt steht die Aufgabe, eine neue Führungskultur für eine der größten deutschen Universitäten zu entwickeln und zu implementieren. Bereits 2006 stellte die JGU erste Weichen in diese Richtung. Personen, die Führungsverantwortung in wissenschaftlichen, administrativen oder technischen Bereichen der Universität übernahmen, wurden gezielt durch Programme und Seminare unterstützt. Das Interesse war von Beginn an groß und das Echo positiv.

Neue Führungskultur

Mit dem Projekt JGU-Leadership trat der Prozess in eine neue Phase. Nun konnten die Einzelangebote gebündelt und weiterentwickelt werden. Zudem wurde die Idee einer neuen Führungskultur durch ein theoretisches Führungskonzept gestützt. Im Mittelpunkt stehen die Förderung von Kreativität und Eigenständigkeit, die Wertschätzung von Diversität und immer auch der Blick in die Zukunft.

JGU-Leadership fußt auf zwei Säulen: auf Partizipation und Expertentum, wobei Partizipation meint, dass sowohl Professoren als auch wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal sowie die Studierenden in den Prozess eingebunden sind. Das prägt den

Charakter des Projekts entscheidend. Heute arbeiten mehr als 70 Mitarbeiter aus allen Bereichen der JGU am Leadership-Projekt. Mit Blick auf die speziellen Bedürfnisse und Herausforderungen der Universität wurden acht Teilprojekte auf den Weg gebracht. Hier geht es unter anderem darum, Personalentwicklung für Führungskräfte anzubieten, Frauen in Führungspositionen zu unterstützen oder den Prozess des Führungswandels zu evaluieren.

Langfristiger Wandel

Dabei kommen verschiedenste Formen zum Tragen. So werden Führungskräfte in Workshops und Seminaren sensibilisiert, unterstützt und geschult. Netzwerktreffen fördern die Kommunikation. Vorträge geben neue Impulse. Und eine Toolbox hält hilfreiche Methoden, Instrumente und Modelle bereit, die auf unterschiedlichste Führungssituationen ausgerichtet sind. Ziel von JGU-Leadership ist es, langfristig Führungskräfte zu mehr Professionalität und zu besserem Führungshandeln zu bringen, aber auch insgesamt den Zusammenhalt der Universität zu stärken. /



Mehr Informationen zu diesem Projekt finden Sie auf www.stifterverband.de/wandel

O-Ton Die externen Ansprüche an die Hochschulen, ihre zunehmende Konkurrenz untereinander sowie die veränderten Strukturen erfordern mehr denn je eine professionelle Führungskultur.

Mechthild Dreyer Vizepräsidentin der JGU und Sprecherin des Lenkungsausschusses Leadership



FAQ

Wie ist die Projektidee entstanden?

Die Johannes Gutenberg-Universität bietet ihren Führungskräften im Rahmen der Personalentwicklung seit 2006 Programme und Beratungsmöglichkeiten an. Dennoch fehlte bislang ein professionelles Führungskonzept. Hier setzt JGU-Leadership an. Leadership bedeutet dabei weit mehr als eine bloße Managementkultur. Vielmehr will die JGU mit diesem Konzept Kreativität fördern, Diversität wertschätzen, die Eigenständigkeit ihrer Mitarbeiter unterstützen sowie zukünftige Entwicklungen in den Blick nehmen.

Was wurde erreicht?

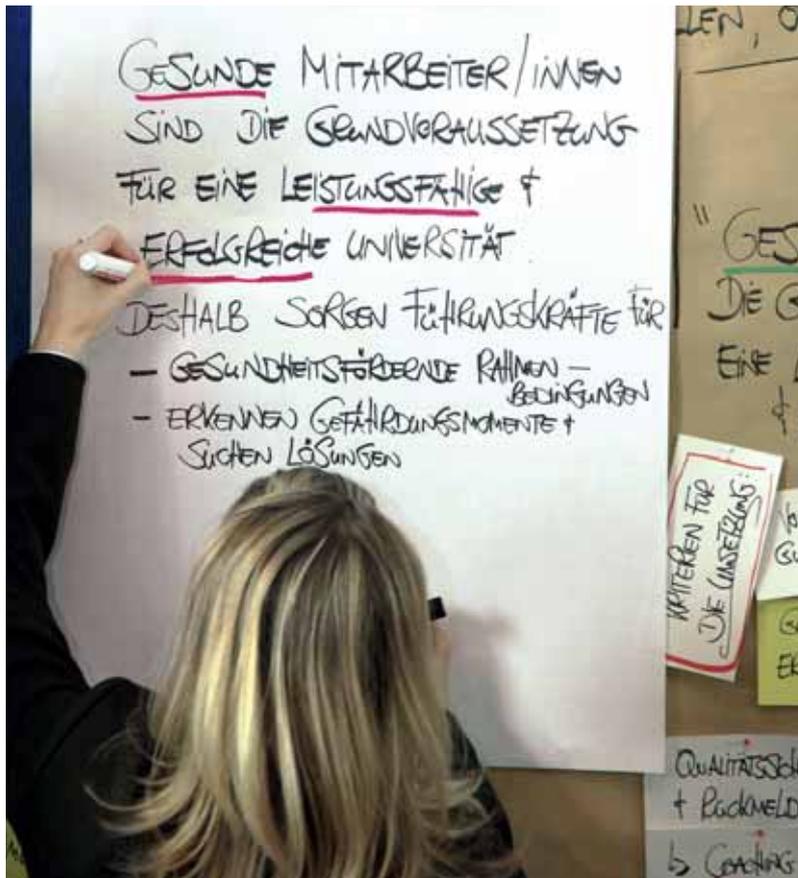
In einem ersten Schritt hat die JGU Führungsleitlinien entwickelt. Zur Umsetzung der Leitlinien haben acht Teilprojektgruppen Vorschläge, Ideen und konkrete Maßnahmen erarbeitet. Derzeit werden die erarbeiteten Instrumente eingeführt und Führungskräfte mit konkreten Angeboten unterstützt. Das JGU-Leadership-Konzept hat Eingang in das Zukunftskonzept der JGU gefunden und ist somit in die strategische Weiterentwicklung eingebunden.

Wie geht es weiter?

Viele Ideen aus dem Projekt wurden in das Angebot der Personalentwicklung der Universität aufgenommen, so beispielsweise das neue Jahresgespräch und neue Veranstaltungs- und Beratungsformate. Die Veränderung einer Kultur dauert länger als zwei Jahre, aber das Projekt hat dazu den Grundstein gelegt.

Gemeinsamer Prozess

Erste Schritte zu einer neuen Führungskultur



Leitlinien sind ein wirkungsvolles Instrument, um eine neue Führungskultur an Hochschulen zu etablieren. Sie setzen Standards für das Verhalten von Führungskräften und geben Rahmenbedingungen für den Einsatz von Führungsinstrumenten vor. Voraussetzung für die Akzeptanz dieser Leitlinien ist jedoch, dass zuvor alle Beteiligten in den Entwicklungsprozess miteinbezogen wurden.

Die Johannes Gutenberg-Universität (JGU) Mainz ging dabei einen besonderen Weg. „Wir wollten zum Auftakt der Umsetzung des Leadership-Projektes eine spezielle Veranstaltung ausrichten“, erzählt Elke Karrenberg, Leiterin des JGU-Leadership-Projektes. „Der erste Schritt auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur sollte in einem Workshop getan werden, in dem möglichst viele Verantwortliche zu Wort kommen. Schließlich ging es darum, konkrete Führungsleitlinien für die Universität zu entwickeln, also einen Fahrplan für die nächsten Jahre zu entwerfen.“

Schritt 1: Der Workshop

„Ich bin genauso gespannt wie Sie, was uns hier begegnet.“ Mit diesen Worten begrüßte der Präsident der JGU, Georg Krausch, im Juni 2011 die Teilnehmer zum Start des Workshops. Denn inhaltliche

Was macht gute Führung aus?

In Workshops mit Vertretern aus allen Hochschulbereichen sammelte die Hochschule Ideen.

Vorgaben für die rund 160 Führungskräfte, die aus den verschiedensten Bereichen der Hochschule stammten, gab es keine. „Vielmehr sind wir heute zusammengekommen, um uns gemeinsam Gedanken zu machen, was eine gute Führungskultur ist, welche Art von Führung einer Universität – unserer Universität – angemessen ist.“ Dabei ging es zunächst vor allem um grundsätzliche Fragestellungen: Was versteht man unter Führung an einer Universität? Was für eine Führungskultur wollen wir haben? Was sind die Werte, die uns dabei wichtig sind?

Der Workshop bestand aus zwei Arbeitsrunden. In der ersten ging es in kleinen Gruppen um das Sammeln von Ansätzen und Grundsätzen, aber auch um den Austausch von Erfahrungen:

Was gibt es an Beispielen für gutes Führungshandeln an der JGU und welche Werte und Haltungen liegen ihnen zugrunde? In der zweiten Arbeitsphase wurden auf dieser Grundlage erste Führungsleitlinien formuliert.

Bereits im Laufe des Workshops erhielt das ungewöhnliche Veranstaltungsformat viel Beifall. „Die Arbeitsformen fand ich sehr überzeugend“, meinte Jan Kusber, Leiter des Arbeitsbereichs Osteuropäische Geschichte. „Man hat jetzt eine Bestandserhebung, was die Universität in ihren einzelnen Gliederungen von diesem Projekt erwartet. Nun kommt es sehr darauf an, das in Teilprojekten auszugestalten.“ Wie Kusber verbanden viele Teilnehmer ihr Lob mit differenzierten Ansprüchen. „Ich erwarte,

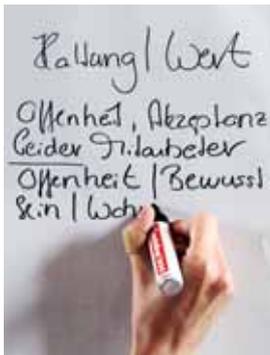


Gemeinsame Ideen

In kleinen Gruppen tauschten sich die Teilnehmer aus.

Wer Führungsverantwortung an der JGU wahrnimmt,

- 1 ist sich der damit verbundenen Konsequenzen bewusst und steht für Ziele und Handlungen auch im Fall von Widerständen ein.
- 2 ist selbstkritisch, stets bereit zu lernen und sich weiterzuentwickeln.
- 3 weiß um die eigene Vorbildfunktion und handelt entsprechend.
- 4 ist entscheidungsfähig und entscheidungswillig, aber auch bereit, einmal getroffene Entscheidungen gegebenenfalls zu revidieren.
- 5 trifft anhand nachvollziehbarer Kriterien sach- und zielorientierte Entscheidungen.



Die richtige Haltung

Gute Führung baut auf bestimmten Wertevorstellungen auf.

Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus,

- 6 dass ihnen unabhängig von ihrem Status Respekt, Wertschätzung und Loyalität entgegengebracht werden.
- 7 dass ihre individuellen Potenziale angemessen bewertet und gefördert werden.
- 8 dass sie ermuntert werden, Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen, und dass sie dabei Unterstützung erfahren.
- 9 dass man Perspektiven schafft und eine Orientierung anbietet, die sowohl Sinn und Ziele des Handelns als auch Grenzen und Möglichkeiten aufzeigt.
- 10 dass man mit ihnen gemeinsam eine offene, sachbezogene, zielorientierte und ehrliche Kommunikation pflegt.
- 11 dass man sich für gesunde Arbeitsbedingungen einsetzt.

dass hier ein Handlungsleitfaden entwickelt wird, der auch langfristig zu einer veränderten Führungskultur an der Hochschule führt“, sagte Rüdiger Wetzel, Vorsitzender des Personalrats.

Schritt 2: Die Diskussion

Nach dem erfolgreichen Workshop und den ersten positiven Rückmeldung begann für Elke Karrenberg und ihr Team nun die nächste Phase. Aus den Ergebnissen der Tagung entwickelten sie einen ersten Entwurf von Führungsleitlinien und trugen diesen auf den Campus hinaus. Bisher waren 160 Führungskräfte zu Wort gekommen. Das war ein Anfang, reichte aber nicht aus. Die Projekt-Mitarbeiterinnen besuchten zehn Fachbereiche und die beiden künstlerischen

Hochschulen. In zehn Ratssitzungen brachten sie das Thema Leadership zur Sprache. Sie luden zu 14 Diskussionsrunden in den Bereichen der Universität ein. So wurden rund 1.200 Personen in das Projekt eingebunden und eine Vorlage für den Senat erstellt.

Schritt 3: Verabschiedung im Senat

„Diese Führungsleitlinien sind zu begrüßen, da waren wir uns einig“, erinnert sich Dieter Dörr, Arbeitsbereich Öffentliches Recht, Völker- und Europarecht sowie Medienrecht an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, an die Senatssitzung im Dezember 2011. Als Jurist hob Dörr allerdings ein Detail hervor: „Die Leadership-Leitlinien enthalten unterschiedliche Vorgaben. Einige sind



Zweite Runde

Die Teilnehmer entwickeln und formulieren konkrete Leitlinien.



Weitere Informationen zum Leadership-Konzept der JGU finden Sie unter

www.personalentwicklung.uni-mainz.de/436.php

durchaus verbindliche Regeln, deren Verstoß arbeitsrechtliche Folgen haben kann. Andere haben eher den Charakter einer Selbstverpflichtung, eines Appells, wie man als Führungspersönlichkeit mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen soll.“ Beide Komponenten hält Dörr für wichtig – und für folgenreich. „Es gab eine sehr ernsthafte Debatte im Senat, was diese Führungsleitlinien konkret bedeuten. Sie sollen ja, indem man sie nach außen trägt, unsere gesamte Führungskultur ändern.“

Der Senat verabschiedete die Leitlinien schließlich mit großer Mehrheit. Die ersten Schritte waren getan. Allerdings ist damit die Diskussion um eine neue Führungskultur noch lange nicht beendet. Sie dauert bis heute an und wird Lehre und Forschung an der JGU auch in Zukunft begleiten. ✓



Alle bringen sich ein

Der Workshop kam bei den Teilnehmern gut an.

Führungsverantwortung gegenüber der Universität als Organisation bedeutet, dafür zu sorgen,

- 12** dass die gemeinsamen Ziele der JGU unterstützt werden.
- 13** dass zur Gesamtleistung und Weiterentwicklung der Universität ein Beitrag geleistet wird.
- 14** dass bei allen Entscheidungen sowohl die Interessen des eigenen Bereiches als auch Interessen der Universität gewahrt werden.
- 15** dass die Verpflichtung zur aktiven Beteiligung in der universitären Selbstverwaltung verantwortlich und engagiert wahrgenommen wird.

Eine lehrreiche Komposition

Hochschule Rosenheim

PROJEKT: **RoQ'n RoL – Rosenheimer Qualität in der Rosenheimer Lehre**
ANSPRECHPARTNERIN: **Claudia Müller**, Tel.: (0 80 31) 8 05-21 21, claudia.mueller@fh-rosenheim.de



Das RoQ'n-RoL-Projekt der Hochschule Rosenheim setzt auch auf die Mitarbeit der Studierenden.

Eine lernzentrierte Didaktik zu fördern, Studierende bei der Selbstorganisation zu unterstützen und die Qualitäts- und Kooperationskultur an der Hochschule zu stärken – das sind die Ziele der Initiative „Rosenheimer Qualität in der Rosenheimer Lehre“ (kurz: RoQ'n RoL). Ähnlich wie bei einem Musikstück, bei dem erst im Zusammenspiel der Noten eine melodische Komposition entsteht, sind die verschiedenen Bausteine der RoQ'n-RoL-Initiative aufeinander bezogen und fördern in ihrer Gesamtwirkung eine kreative, sich gegenseitig motivierende und wertschätzende Stimmung in der Lehre.

Studenten vergeben Lehrpreis

Der erste Baustein ist der RoQ'n-RoL-Lehrpreis, den Studierende jährlich vergeben (siehe Seite 28). Die Studierenden vergeben den Preis am einmal im Jahr stattfindenden Tag der Lehre (zweiter Baustein). Das Thema Qualität in der Lehre wird auf diese Weise in den Mittelpunkt des Hochschulalltags gerückt.

In hochschulinternen Workshops (dritter Baustein) fördert RoQ'n RoL den kollegialen Austausch über neue Lernkonzepte. Der vierte Baustein rückt die Studierenden (bildlich gesprochen die Tänzer zur RoQ'n-RoL-Musik) und ihre individuellen Lernbedürfnisse in den Mittelpunkt. Mit speziellen Seminaren zu Themen wie „Wie schreibe ich eine Abschlussarbeit?“ oder „Wie lerne ich

richtig?“ und dem Ausbau von E-Learning versucht die Hochschule unter anderem, die Studierenden bei einem eigenverantwortlichen und selbstständigen Studium zu unterstützen und ihr Wissen zu vertiefen. Um eine motivierende und anregende Lern- und Lehrumgebung zu schaffen (den RoQ'n-RoL-Dancefloor als fünften Baustein), hat die Hochschule eine Reihe von Lehr- und Lernräumen neu gestaltet. Dabei wurden sowohl die Wünsche der Studierenden als auch fachspezifische Bedürfnisse berücksichtigt.

Neue Lehr-Bewegung

Der sechste Baustein hat einerseits eine bedarfsorientierte Optimierung und Umsetzung von Instrumenten der Qualitätssicherung zum Ziel. Andererseits will er aber auch eine Schnittstelle zu und die Vernetzung mit den Fakultäten sicherstellen. Erst dadurch kann eine „Bewegung“ an der gesamten Hochschule entstehen, die die Entwicklung einer Qualitätskultur in der Lehre anstrebt. Dies wurde unter anderem durch die Einführung eines RoQ-Blogs unterstützt, auf dem alle Aktivitäten rund um RoQ'n RoL veröffentlicht sind. /



Mehr Informationen zu diesem Projekt finden Sie auf www.stifterverband.de/wandel

O-Ton Der jährlich vergebene Lehrpreis hat eine enorme Motivation bei den Lehrenden ausgelöst und bewirkt, dass sich nun sehr viele um noch mehr Lehrqualität bemühen.

Eckhard Lachmann Vizepräsident für Qualität in Lehre und Studium der Hochschule Rosenheim



FAQ

Wie ist die Projektidee entstanden?

Durch die Neuaufstellung der Kommission für Lehre und Studium wurden diverse Herausforderungen identifiziert, welche die Verantwortlichen angehen wollten: Das Gefühl fehlender Anerkennung und Transparenz, wenige Möglichkeiten zum Austausch sowie fehlende Unterstützung beim Selbststudium führten zur Projektidee.

Was wurde erreicht?

Die Initiativen führten bei Studierenden und Dozierenden zu einer erhöhten Motivation, sich für die Qualität in Lehre und Studium zu engagieren. Weiterhin konnte der Austausch über gute Lehr- und Lernmethoden verstärkt werden. Diese Stärkung war insbesondere durch die Art der Umsetzung möglich, die sich stets durch Aktivierung, Kollegialität und Offenheit sowie durch Experimentierfreude und Dialoghaftigkeit auszeichnet.

Wie geht es weiter?

RoQ'n RoL ist ein fester Bestandteil der Hochschule Rosenheim geworden. Einige Projektbausteine aus der Initiative, darunter der Lehrpreis und RoQ'n-RoL-Tag, die Workshops sowie die RoQ'n-RoL-Bewegung im Gesamten, konnten verstetigt werden und dienen so auch nach dem Förderzeitraum der Stärkung und Weiterentwicklung der Qualitätskultur im Bereich des Lehrens und Lernens. Daneben stehen bereits angelaufene Folgeprojekte, die ursprüngliche Projektideen aufgegriffen haben und diese weiterverfolgen und -entwickeln.



Nominierung und Auswertung

Die Hochschule Rosenheim hat bei der Verbesserung der Lehre den richtigen Ton getroffen: RoQ'n RoL (Rosenheimer Qualität in der Rosenheimer Lehre) heißt die Initiative, mit der die Lehre gestärkt und transparenter gemacht werden soll. Sie ist eine Komposition aus verschiedenen Maßnahmen. Das Abschlusskonzert bilden der Tag der Lehre und der dort verliehene Preis für herausragende Beispiele in der Lehre. Bei der Vergabe des Lehrpreises

geben die Studierenden den Takt an: Sie nominieren Professoren und Dozenten, entscheiden, wer sich in den Lehr-Charts vorne platziert, und organisieren die feierliche Verleihung.

Studenten entscheiden

Alles beginnt mit einer großen, einmal im Jahr stattfindenden Aktion im Foyer der Hochschule. Hier sind alle Studierenden eingeladen, einen Professor oder

Dozenten zu nominieren und zu begründen, was seine Vorlesungen und Seminare so besonders macht. Mittlerweile trauen sich dabei immer mehr Studierende auf die Bühne: 2012 haben rund 1.000 Studierende ihre Stimme abgegeben. Die Aktion unterstreicht die Bedeutung einer studierendenzentrierten Lehre und trägt gleichzeitig dazu bei, die Lehrenden zu motivieren und in ihrer Arbeit zu bestärken.



Auswahl der Preisträger



Mehr Informationen gibt es auch auf dem Blog zum Projekt blog.fh-rosenheim.de

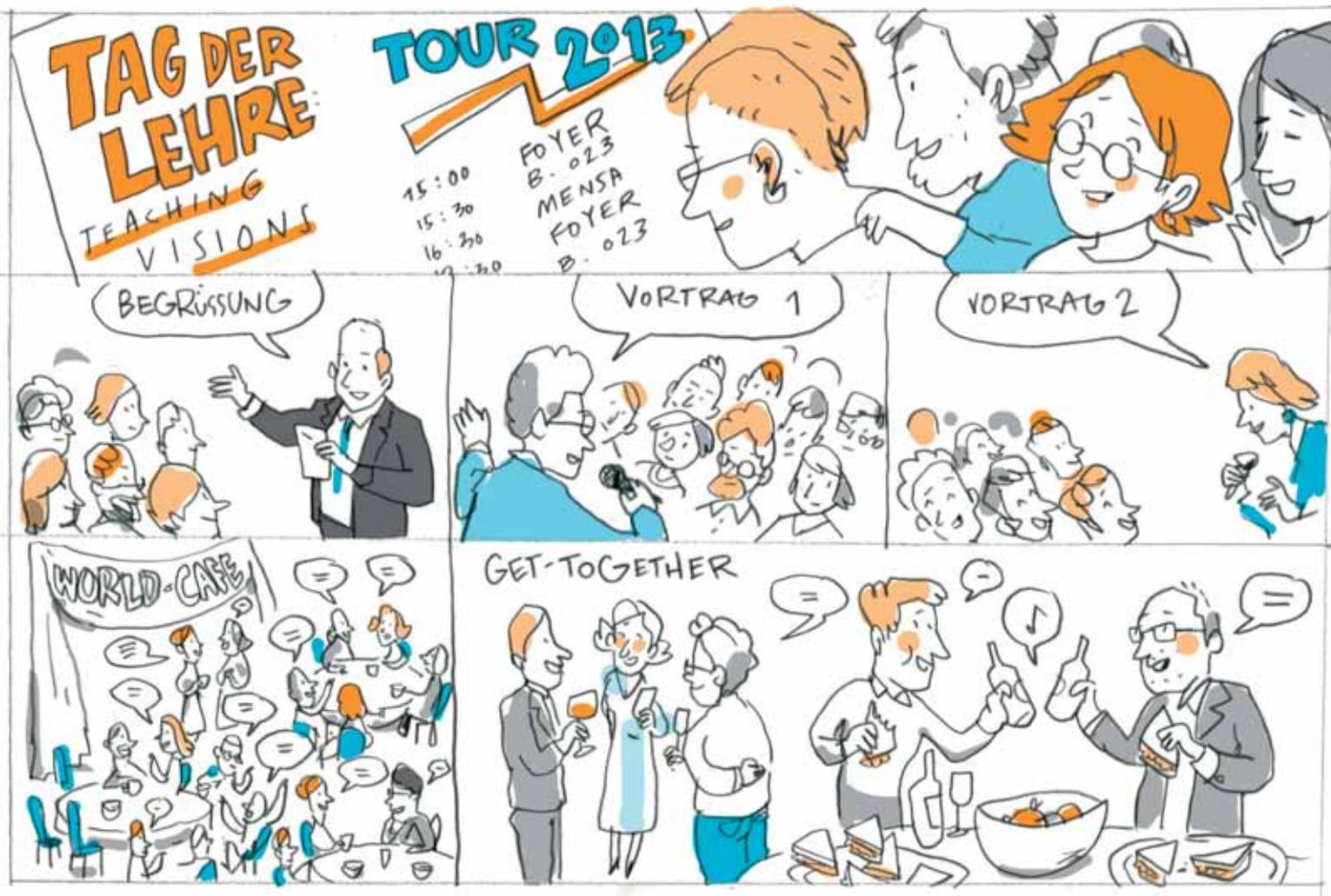
Nach der Aktion geht es ans Auswerten der Nominierungsbögen. In wessen Lehrkonzept steckt die meiste Musik? In einem kurzen Schreiben informiert das RoQ'n-RoL-Team die nominierten Lehrenden über ihre Nominierung für den Lehrpreis und listet die Kommentare der Studierenden darin auf. Für die Professoren und Dozenten eine hilfreiche und geschätzte Rückmeldung zu ihrer Arbeit. Wer den Preis erhält, entscheiden

schließlich wieder die Studierenden: Vertreter aus jedem Fachbereich bilden eine Jury und legen fest, wer an der Hochschule Rosenheim die obersten Plätze in den Lehr-Charts belegt.

Die Jury hat die Wahl

Je nach „Musikgeschmack“ der Jurymitglieder können die Kriterien für die Auswahl der Preisträger von Jahr zu Jahr variieren. So stehen mal fachliche, mal

didaktische oder auch persönliche Kriterien im Vordergrund. Die Wahl erfolgt dabei stets mit gewissenhafter Prüfung aller abgegebenen Bewertungen. Hochschulmitarbeiter der Abteilung „Qualität in Lehre und Studium“ unterstützen die Studierenden bei ihrer Entscheidung und begleiten den gesamten Prozess moderierend.



Tag der Lehre

Am Tag der Lehre – dem großen Abschlusskonzert von RoQ'nRoL – steht gute Hochschullehre einen Tag lang im Fokus der Hochschule Rosenheim. Die Träger des Lehrpreises aus dem vergangenen Jahr geben mit Best-Practice-Beispielen Einblicke in ihre Lehrtätigkeit. In Diskussionsformaten wie World-Cafés spielt aber die eigentliche Musik. Hier treffen die Lehrenden auf Studierende und Hochschulverantwortliche – beste Gelegenheit,

um sich auszutauschen und die eigene Lehre zu reflektieren.

Lehre wird zum Ohrwurm

Das erzeugt eine aktivierende Stimmung, fördert die Weiterentwicklung der Lehre und des Lernens und trägt damit maßgeblich zu Veränderungsprozessen an der Hochschule Rosenheim bei. Der Tag der Lehre wird so schnell für alle zum Ohrwurm. Die Verleihung des Lehrpreises

selbst organisieren die Jury-Mitglieder in Eigenregie und mit vielen kreativen Ideen. So gab es bisher mit einem Bilder rätsel, einem Ratespiel nach dem Motto „Was bin ich?“ und kleinen Filmbeiträgen unterhaltsame und stimmungsvolle Verleihungen. /



Preisverleihung und Feier

Höhepunkt am Tag der Lehre ist die Verleihung des Lehrpreises, der von der Schatt-Stiftung gefördert wird. Jedes Jahr stehen vier Preisträger auf der Bühne. 2013 waren das: Georg Lachenmayr (Professor für Holztechnik), Kilian Stauß (Professor für Innenarchitektur), Ulrich Wellisch (Professor für Mathematik) sowie Markus Zacek (Dozent für Wirtschaftsingenieurwesen). „Ich freue mich sehr über die Auszeichnung, schließlich

sind Mathematik und Statistik nicht gerade die Lieblingsfächer der Studierenden“, äußert sich Ulrich Wellisch.

Hilfe für die Praxis

Markus Zacek schwebt bereits vor, wie er sein Preisgeld sinnvoll einsetzt: „In unserem Labor ‚Technik zum Anfassen‘ fehlt noch ein Highlight-Gerät, das etwas her macht und über das klassische Kugellager hinausgeht.“ Der Taktgeber in seiner Lehre

sei, so Kilian Stauß, die Anwendungsbezogenheit. „Man sollte versuchen, alle Inhalte, die man lehrt, auch in den eigenen Laboren von den Studierenden umsetzen zu lassen, um dann live zu erleben, was denn wirklich in der Praxis funktioniert und was nicht.“ Der Abend klingt feierlich und vor allem musikalisch aus, ein gemütliches Get-together mit Häppchen und Getränken. Es darf getanzt werden – natürlich auch zu Rock’n-Roll-Musik. /

Stark vernetzt

Hochschule München

PROJEKT: **Kräfte vernetzen**

ANSPRECHPARTNERIN: **Daniela Beutlrock**, Tel.: (0 89) 12 65–12 74, daniela.beutlrock@hm.edu



Fördert die bessere Zusammenarbeit von Verwaltung und Fakultäten: die Hochschule München.

Um sich als Hochschule weiterzuentwickeln, müssen Verwaltung und Fakultäten gut und effektiv zusammenarbeiten. Das hat auch die Hochschule München erkannt und das Projekt „Kräfte vernetzen“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, an der Schnittstelle zwischen diesen beiden Hochschulwelten eine Arbeitskultur zu entwickeln, die es erleichtert, Veränderungen an einer Hochschule frühzeitig zu erkennen und Service sowie Administration rasch und adäquat darauf einzustellen.

Die Mitarbeiter schulen

Eine besondere Rolle im Projekt nehmen die Mitarbeiter ein – von den Sachbearbeitern über die Führungskräfte bis hin zu den Dekanatsreferenten, deren Stellen neu geschaffen wurden, um die Serviceprozesse in den Fakultäten zu begleiten. Im ersten Schritt hat die Hochschule München mit einem Traineeprogramm und internen Schulungen die Fachkompetenz und Schlüsselkompetenzen der Dekanatsreferenten gestärkt. Das persönliche Kennenlernen und der Erfahrungsaustausch in den Schulungen führten zu einer stärkeren Vernetzung und einem abteilungs- und fakultätsübergreifenden Austausch der Mitarbeiter untereinander.

Im zweiten Schritt standen insbesondere das Erfassen und Verbessern von hochschulweiten Prozessen im Mittelpunkt. In enger Zusammenarbeit mit

den Hochschulbeauftragten für Qualitätsmanagement hat die Hochschule gemeinsame Workshops für Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und Fakultäten veranstaltet. Hier konnten sie sich über Arbeitsabläufe und -prozesse an der Hochschule austauschen, diskutieren und Verbesserungen erarbeiten. Das schaffte mehr Transparenz sowie mehr Verständnis für die Abläufe aus den jeweils anderen Bereichen.

Neue Projektberater

Darüber hinaus gewann die Hochschule aus dem Vorgehen eine Reihe hilfreicher Erkenntnisse. So wurde schnell klar, dass zusätzlich zu den Dekanatsreferenten noch spezielle Prozess- und Projektberater nötig sind. Sie stellen sicher, dass die Projektergebnisse umgesetzt und damit nachhaltig neue Strukturen an der Hochschule geschaffen werden. Im Sinne des Projekttitels „Kräfte vernetzen“ ist es also gelungen, die vorhandenen Kräfte an der Hochschule in effektiver Weise miteinander zu vernetzen, um die notwendige Veränderung in Service und Administration zu unterstützen. /



Mehr Informationen zu diesem Projekt finden Sie auf www.stifterverband.de/wandel

O-Ton Die intensive gemeinsame Arbeit hat die interne Kommunikation deutlich verbessert und zu einem wertschätzenden Umgang miteinander geführt.

Michael Kortstock Präsident der Hochschule München



FAQ

Wie ist die Projektidee entstanden?

Die Hochschule München hat in ihrem Hochschulentwicklungsplan aus dem Jahr 2010 explizit das Ziel formuliert, die Zusammenarbeit zwischen akademischen Einheiten und Zentralverwaltung in Serviceprozessen zu optimieren. Es war klar, dass diese Schnittstelle gut funktionieren muss, damit die Hochschule auch ihre akademischen Ziele erreichen kann. Die Ausschreibung des Stifterverbandes kam daher zu diesem Zeitpunkt wie gerufen, um die Umsetzung des Ziels zu unterstützen.

Was wurde erreicht?

Eine gute Integration und Vernetzung der neuen Dekanatsreferenten, eine Etablierung von abteilungs- und fakultätsübergreifendem Prozessdenken und die Schaffung einer konstruktiven, wertschätzenden Arbeitskultur, die die Hochschule befähigt, notwendige Veränderungen in Serviceprozessen umzusetzen.

Wie geht es weiter?

Die Hochschule wird im Rahmen künftiger Prozessoptimierungen weiterhin auf eine intensive Einbeziehung der Beteiligten aus Verwaltung und Fakultäten setzen. Unterstützt wird dies durch die Schaffung neuer Funktionen in den Abteilungen der Zentralen Services: Jede Abteilung wird künftig von Mitarbeitern unterstützt werden, die sich explizit um die Prozessoptimierungen sowie um die Durchführung von konkreten Projekten zur Serviceoptimierung kümmern.

Zuhören und mitgestalten

Interview mit Ulrich Rascher

Eine der wichtigsten Maßnahmen im Projekt „Kräfte vernetzen“ waren die moderierten Prozessworkshops, sagt Prodekan Ulrich Rascher.

Sie haben als Prodekan im ersten Arbeitskreis des Projekts „Kräfte vernetzen“ mitgewirkt. Dieser wurde vom Präsidenten eingerichtet mit dem Auftrag, den Prozess für Beschaffungen an der Hochschule transparent darzustellen. Was waren aus Ihrer Sicht die konkreten Ergebnisse?

Zunächst haben wir die bestehenden Abläufe angeschaut und dokumentiert und dann Teile davon mit konkreten Verbesserungen neu festgelegt. Ein Beispiel: Bei der Beschaffung von IT-Geräten haben wir einen Prozessschritt eingespart. So füllt die IT-Abteilung nun direkt ein Bestellformular aus, wenn sie eine Anfrage für ein neues Gerät bekommt. Der Besteller braucht dieses dann nur noch an den Einkauf weiterzuleiten. Die früher übliche Kontrollschleife zwischen Einkauf

und IT entfällt. Damit wurde der Ablauf schneller und angenehmer für die Beteiligten. Durch eine grafische Darstellung des Prozesses als Flussdiagramm, hinterlegt im Intranet, konnten wir den Ablauf für alle transparent machen. Sie kann nun auch als Basis für künftige EDV-basierte Prozessabwicklungen dienen.

Was war für Sie der Mehrwert der gemeinsamen Prozesserschaffung?

Es war schön, wie respektvoll und diszipliniert die Leute in den Workshops miteinander umgegangen sind und gearbeitet haben. Es gab keine Vorbehalte gegenüber der Verwaltung oder den Fakultäten. Es war eher geprägt von dem Gedanken: „Wir haben hier die Chance, etwas zu erreichen.“ Wir waren uns bewusst, dass wir nur innerhalb eines begrenzten

Spielraums Optimierungen schaffen können. Ich hätte nicht gedacht, dass wir das in so kurzer Zeit auch wirklich so hinbekommen. Das ging eigentlich ganz flott. Darüber hinaus war es wichtig, dass die Workshops moderiert wurden, damit wir uns nicht in zu vielen Details verlieren. Die neutrale Moderatorin, die nicht in den Prozess eingebunden war, gewährte dabei einen hilfreichen Blick von außen.

Was hat es für Ihre tägliche Arbeit als Prodekan gebracht?

Persönlich habe ich jetzt eine noch bessere Kenntnis über die organisatorischen Abläufe an unserer Hochschule. Positiv empfand ich es zu sehen, dass es möglich ist, Veränderungen anzustoßen. Da ich selbst Verfechter der Beteiligung der Professoren an der Selbstverwaltung bin (Selbstver-



Mehr Informationen zum Projekt „Kräfte vernetzen“ finden Sie auf www.hm.edu/kraefte_vernetzen

Ulrich Rascher

ist Prodekan der Fakultät für Maschinenbau, Fahrzeugtechnik, Flugzeugtechnik an der Hochschule München

waltung heißt ja auch Selbstbestimmung), finde ich es überaus wichtig, dass sich unsere Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbringen können. Da ich nicht mehr lange im Amt des Prodekans sein werde, kann ich meinen Nachfolger nun auch viel besser einweisen. Das ist ein weiterer Vorteil. Ich persönlich konnte zudem noch bessere Kontakte zur Verwaltung knüpfen. Durch die intensive Zusammenarbeit weiß ich, was der andere denkt, warum er so denkt. Damit bin ich schneller in der Lage, auf ihn zuzugehen.

Kann diese Art der Prozesserfassung dazu beitragen, das Spannungsfeld zwischen Fakultäten und Zentralverwaltung positiv zu gestalten?

Ja, absolut! Wenn man bereit ist, miteinander etwas zu gestalten, dann ist man

offen für die Argumente des anderen. Auch wenn das inhaltliche Thema beendet ist, an dem man gearbeitet hat – die gute Zusammenarbeit bleibt.

In Bezug auf die beteiligten Personen: Was sollten diese mitbringen, damit der Workshop gelingt?

Sie müssen offen sein, etwas zu gestalten. Und sie müssen ihre Fachkenntnisse mit einbringen, sonst können sie nicht vernünftig mitgestalten. Es ist also wichtig, dass vorwiegend Fachkräfte, nicht die Führungskräfte an den Workshops

teilnehmen und mitarbeiten. Nur so können Ergebnisse erzielt werden, die alle akzeptieren, die später mit den Prozessen arbeiten müssen. Eine weitere unverzichtbare Kompetenz ist das Zuhören. Da muss ich mir auch an die eigene Nase fassen. Das war ein wesentlicher Punkt der Moderation, die sicherstellte, dass wir uns gegenseitig zuhörten, andere ausreden ließen und so weiter. Kenntnisse zum Thema Prozessmanagement braucht man hingegen nicht. Nur eine gewisse Fähigkeit, etwas strukturiert anzugehen, sollte man schon mitbringen. /

O-Ton Wir müssen offen sein und den Mitarbeitern ermöglichen, sich selbst in Veränderungsprozesse einzubringen.

Zusammenarbeit heißt Austausch

Wie sich Prozesse verbessern lassen

Zwischen Abstimmungsprozessen und Missverständnissen: Im Gespräch erklären Kai Wülbern und Sabine Kiener, warum eine gute Kommunikationskultur an der Hochschule so wichtig ist.

Was war für Sie der Mehrwert des Prozessworkshops? Haben die Ergebnisse der Prozessfassungen die Zusammenarbeit zwischen den autonomiegeprägten Fakultäten und der Verwaltung positiv beeinflusst?

Wülbern Der größte Mehrwert ist für mich der Erkenntnisgewinn bei allen Beteiligten. Das Verstehen des Gesamtzusammenhangs, welche Rahmenbedingungen und Limitationen es für die einzelnen Beteiligten gibt, warum bestimmte Schritte notwendig sind. Zudem wurde das Denken in Prozessen gefördert. Das zwingt dazu, die Abteilungsgrenzen zu verlassen und sich geistig in andere Bereiche hineinzusetzen. Dann kommt noch die persönliche Ebene dazu, also das Verständnis füreinander und das persönliche Kennenlernen. Das fördert eine gute Kommunikationskultur und sorgt für eine sehr förderliche Gruppendynamik, die auch jetzt noch anhält. Die beteiligten Kollegen wirken heute als Multiplikatoren in ihrem Bereich.

Kiener Mit der grafischen Erfassung von Prozessen hat man ein sehr gutes Arbeitsmittel, um wegzukommen von der Diskussion „Wer ist schuld, wenn etwas nicht

läuft?“ hin zu der Diskussion „Wie kann der Prozess gut laufen?“. Das hat Diskussionen sicherlich auch in einigen Situationen versachlicht. Die neutrale Moderation war sehr wertvoll hierbei, sie hat quasi bei Missverständnissen „übersetzt“ und eine wertschätzende Kommunikation verstärkt, hat alle Stimmen zu Wort kommen lassen und zum Teil auch kritische Fragen zum Prozess gestellt. Hier haben einige der Teilnehmer sicherlich



Kai Wülbern
ist Kanzler der Hochschule München.

O-Ton Die Workshops haben uns dazu gezwungen, die Abteilungsgrenzen zu verlassen. Das fördert das Verständnis füreinander.

Kai Wülbern

eine neue Art der Zusammenarbeit und des Austausches erfahren, die sich auch in der künftigen Zusammenarbeit außerhalb der Arbeitskreise fortsetzen wird. Ich habe selbst einige Workshops als Moderatorin begleitet und konnte diesen positiven Effekt dort beobachten.

Welche Konsequenzen haben Sie für Ihren Verantwortungsbereich aus den Erfahrungen mit den Prozessworkshops gezogen?

Wülbern Das Projekt hat bestätigt, was ich auch schon in anderem Zusammenhang erlebt habe: Durch die intensive Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter werden nicht nur die Ergebnisse besser, sondern auch der Zusammenhalt

und die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigen. Bei der Modernisierung der Verwaltung der Hochschule München werden deshalb zwei Prinzipien im Vordergrund stehen: Prozessorientierung und die aktive Einbeziehung aller Betroffenen in Veränderungsprozesse. Dies unterstützt die Hochschule auch durch strukturelle Maßnahmen, nämlich die Einrichtung einer Stabsstelle Organisationsentwicklung und die Etablierung von Projekt- und Prozessberatern in den einzelnen Abteilungen der Verwaltung.

Kiener Durch die Workshops konnte die „Prozesskompetenz“ bei Personen durch Learning on the Job verstärkt werden – mit konkreten Ergebnissen für deren Arbeitsalltag. Das empfinde ich als eine gute Form der Personalentwicklung, die wir auch in Zukunft wieder aufgreifen wollen. Was man auch sehr schön im Projekt gesehen hat, war, dass zum einen durch die Workshops eine Form der Prozessoptimierung in der Organisation etabliert und von den Mitarbeitern mitgestaltet wurde. Zum anderen erfolgte ein Kompetenzaufbau bei den Mitarbeitern durch die Arbeit an den Prozessen. Für mich als Personalentwicklerin bestätigt sich darin die Annahme, dass Organisations- und Personalentwicklung immer Hand in Hand gehen müssen, um im Sinne der Organisation positiv wirksam zu werden. Die Hochschule tut also gut daran, diese beiden Handlungsfelder weiterhin miteinander in Einklang zu bringen. /



Sabine Kiener

ist Leiterin Personalentwicklung sowie Projektleiterin „Kräfte vernetzen“.

O-Ton Bei Veränderungsprozessen müssen Organisations- und Personalentwicklung Hand in Hand gehen.

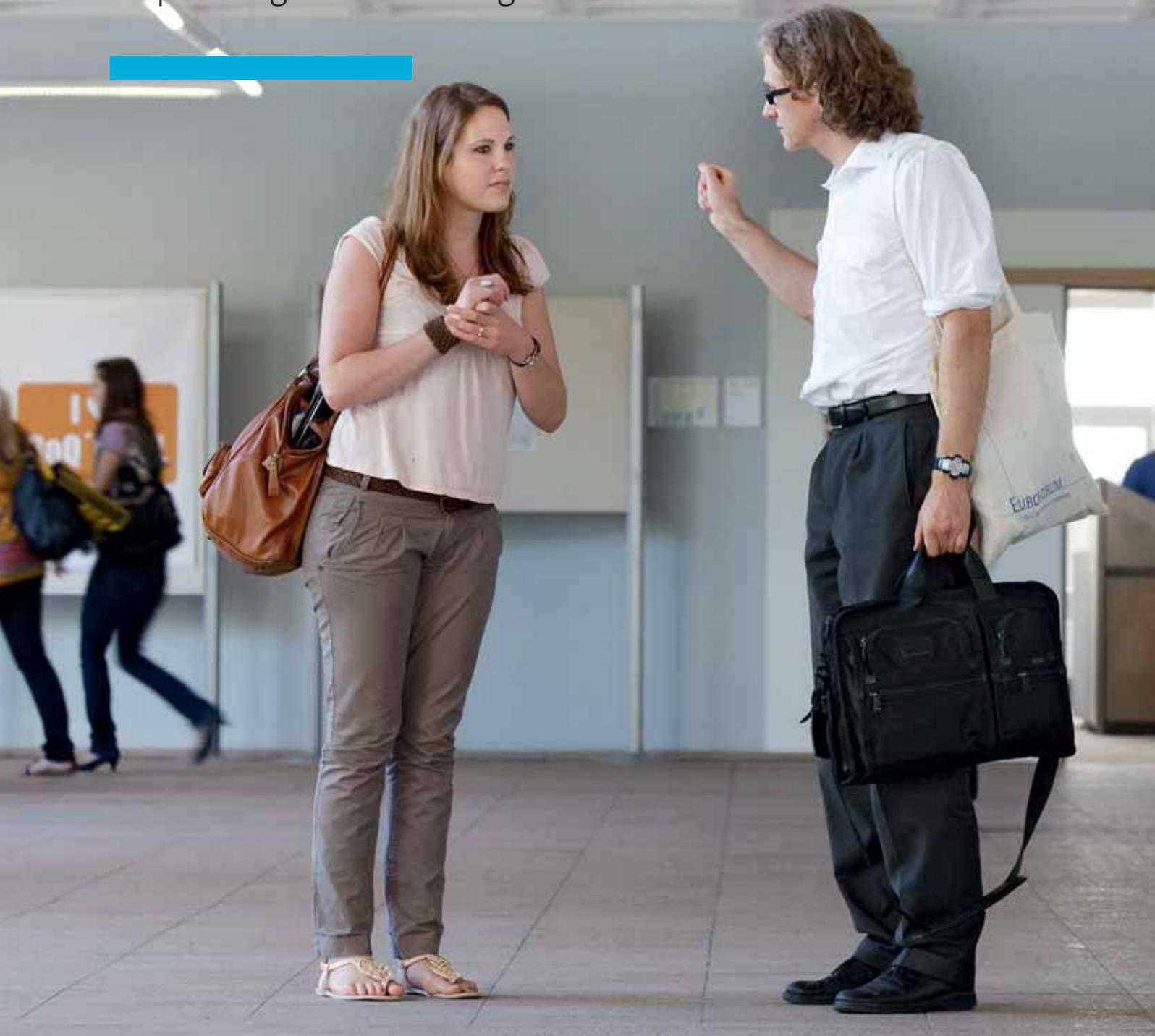
Sabine Kiener

AUSBLICK



Wie Wandel gelingt

Empfehlungen der Preisträger-Hochschulen





Hochschule Rosenheim
Studierende bilden den Kern des Projekts.

Gute Beispiele sind eine Einladung, die positiven Erfahrungen auch anderenorts auszuprobieren. Gleichzeitig zeigen sie auf, welche Hindernisse sie erfolgreich umschiffen haben. In diesem Sinne sind auch die vier geförderten Hochschulen – Goethe-Universität Frankfurt, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Hochschule Rosenheim und Hochschule München – als Ideengeber zu verstehen. Die Herangehensweisen der Hochschulen an Veränderungsprozesse unterscheiden sich je nach Handlungsfeld, institutionellem Selbstverständnis, Rahmenbedingungen und Zielen des Wandels. Trotz dieser Vielfalt lassen sich aus Sicht der geförderten Projekte folgende übergreifende Empfehlungen für Veränderungsprozesse an Hochschulen formulieren.

1.

Rückhalt durch Einbindung in institutionelle Strategien und Prozesse sichern

Die Akzeptanz von Veränderungsprozessen innerhalb der Hochschule steigt, wenn eine Verknüpfung mit institutionellen Strategien und Prozessen für die Beteiligten erkennbar wird. Zentral für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist dabei ein starker Rückhalt in der Hochschulleitung, der sich durch eine klare und öffentliche Positionierung, die Bereitschaft und Möglichkeit zum finanziellen, organisatorischen und persönlichen Engagement und eine Flexibilität im Umgang mit unvorhergesehenen Entwicklungen ausdrückt.

2.

Partizipation ernst nehmen und meinen

Hochschulen zeichnen sich durch eine hohe Eigenständigkeit der dezentralen Einheiten und der Professorenschaft sowie eine große Gestaltungsfreiheit in Forschung und Lehre aus. Gerade deshalb ist es wichtig, Veränderungsprozesse partizipativ statt direktiv zu gestalten. Partizipation ist dabei kein Selbstzweck, sondern ein wichtiger Erfolgsfaktor für die jeweiligen Veränderungen, wenn sie ernst genommen und ernst gemeint ist. Ziel der Partizipation ist es, Akzeptanz, Institutionalisierung und Nachhaltigkeit von Veränderungen zu sichern. Dabei sollten nicht nur die Gremien und alle Statusgruppen einbezogen werden. Auch die Beteiligung wichtiger zentraler und dezentraler Schlüsselpersonen, kreativer Ideengeber und von den Veränderungen Betroffener trägt dazu bei, Expertenwissen jenseits der Gremien zu bündeln, die Motivation der Beteiligten zu erhöhen sowie Widerstände frühzeitig zu erkennen und abzubauen. Eine erfolgreiche Partizipation kann darüber entscheiden, ob die Beteiligten zu Akteuren des Wandels werden und sich dieser zu einem kooperativen, selbst gesteuerten Prozess entwickelt.

3.

Grenzen der Steuerung akzeptieren

Veränderungsprozesse in Studium, Lehre und Verwaltung einer Hochschule sind aufgrund der strukturellen Gegebenheiten sowie der unterschiedlichen Ziele, Interessen und Herangehensweisen ihrer Mitglieder nicht in Gänze steuerbar. Der Versuch, sehr eng und direktiv zu steuern, kann Widerstände hervorrufen und kontraproduktiv wirken. Es ist daher ratsam, in der Umsetzung einen gewissen Grad an Nichtsteuerbarkeit zu akzeptieren. Hieraus ergeben sich zugleich Freiräume, die sowohl der kreativen Projektentwicklung als auch der Akzeptanz der Projekte dienen.

4.

Klar, beständig und inhaltlich konsistent kommunizieren

Die Mitglieder der Hochschule müssen über die Ziele und den Verlauf des Veränderungsprozesses auf allen Ebenen informiert, für diesen gewonnen und für eine Mitwirkung motiviert werden. Während des Prozesses sollte die Kommunikation klar, beständig und inhaltlich konsistent erfolgen. Besondere Aufmerksamkeit in der Kommunikation gilt dabei der Hochschulleitung und den Entscheidungsträgern, den Projektbeteiligten und den Personenkreisen, die von der Veränderung betroffen sind. Ein begleitendes Kommunikationskonzept kann zu Beginn des Prozesses Zielgruppen analysieren, Vorbehalte antizipieren und konkrete Maßnahmen formulieren, um wichtige Akteure innerhalb und außerhalb der Hochschule zu erreichen. Die Kommunikation braucht dabei ausreichend Zeit und Ressourcen, um auf Diskussionsbedarf angemessen eingehen und Vorbehalte aufgreifen zu können. Eingübte Kommunikationsroutinen sollten genauso genutzt werden wie projektspezifische Kommunikationskanäle.

5.

Auswahl und Professionalisierung der Veränderer beachten

Die Anforderungen, die Gestalter von Veränderungsprozessen erwarten, werden häufig unterschätzt. Diese Veränderer müssen innerhalb der Hochschule einen Vertrauensvorschuss genießen, dialogfähig sein, Verbindlichkeit und Kontinuität vermitteln und als Experten für das Thema glaubwürdig sein. Der Auswahl dieser Schlüsselakteure sollte daher besondere Aufmerksamkeit zukommen. Darüber hinaus sollten sie mit den notwendigen Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Projektmanagement, Konflikt- und Dialogfähigkeit ausgestattet sein oder die Möglichkeit erhalten, diese Kompetenzen durch Weiterbildungen auf- und auszubauen.



Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Die neue Führungskultur verbessert das Arbeiten und Studieren an der Hochschule.

Hochschule München

Mehr Dialog und gemeinsames Handeln stehen im Mittelpunkt.



6.

Freiwilligkeit der Mitarbeit wertschätzen

Die Mitarbeit an Veränderungsprozessen erfolgt oft auf freiwilliger Basis. Besondere Aufmerksamkeit sollte daher der Motivation der Beteiligten und der Multiplikatoren geschenkt werden, um die Bereitschaft zur Übernahme von zusätzlichen Aufgaben und Verantwortung zu erhöhen. Die Arbeitsweise und die Arbeitsprozesse müssen dieses Prinzip der Freiwilligkeit berücksichtigen. Die Projektverantwortlichen sollten wertschätzend mit Arbeitsergebnissen umgehen und Entscheidungsprozesse transparent kommunizieren.

7.

Externe Beratung gezielt einsetzen

Hochschulen verfügen als Expertenorganisation über ein starkes Fachwissen in vielen Bereichen. Gleichwohl kann externe Beratung wichtige Impulse für Inhalt, Prozess und Akzeptanz von Veränderungsprozessen geben. Externe Experten bringen Transferwissen aus anderen Handlungskontexten ein und können Ideengeber für die Hochschule sein. Externe Moderatoren helfen, Kommunikations- und Verhaltensmuster zu durchbrechen und zwischen unterschiedlichen Kulturen an der Hochschule zu vermitteln. Externe Prozessberater besitzen eher Neutralität und Unabhängigkeit als interne Akteure und können dazu beitragen, Ziele und Vorgehensweisen zu legitimieren und Akzeptanz zu schaffen. Erfolgsentscheidend für die Einbindung externer Moderatoren oder Prozessberater ist es, dass die Personen mit der Organisationskultur der Hochschule vertraut sind und innerhalb der Hochschule Akzeptanz genießen.

8.

Dem Wandel Zeit geben

Veränderungsprozesse benötigen Zeit. Sie müssen der Komplexität einer Hochschule Rechnung tragen, um nachhaltig wirken zu können. Die Einbeziehung verschiedener Statusgruppen erfordert eine intensive Kommunikation, denn die Einrichtungen, Gruppen und Gremien einer Hochschule unterliegen unterschiedlichen Rhythmen, die sich kaum synchronisieren lassen. Dies zuzulassen und damit einen längeren Prozess zu akzeptieren, ermöglicht es, verschiedene Akteure einzubinden. Ihr Wissen, ihre Perspektiven und ihre Erfahrungen bereichern ihrerseits den Veränderungsprozess und tragen zu dessen Erfolg bei.



Strahlende Sieger

Auf der Jahresversammlung des Landeskuratoriums Bayern zeichnete der Stifterverband im November 2011 die vier Gewinner-Hochschulen aus. Gastgeber der Veranstaltung war Infineon.



Wandel gestalten

Anhang

Initiatoren des Programms waren der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung. Das Programm war mit insgesamt 1,6 Millionen Euro dotiert. 23 Fachhochschulen und 21 Universitäten haben sich an der Ausschreibung beteiligt. Vier davon wählte eine Jury für eine Förderung von jeweils 400.000 Euro über zwei Jahre aus.

Die Rhön-Klinikum AG unterstützte das Programm finanziell.

Mitglieder der Jury

Dr. Markus Baumanns Geschäftsführender Gesellschafter, schumacher & baumanns; Provost, Kühne Logistics University, Hamburg

Edelgard Bulmahn MdB, Bundesministerin für Bildung und Forschung a. D., Mitglied des Kuratoriums der Technischen Universität Berlin

Thomas Estermann Head of the Unit Governance, Autonomy and Funding, European University Association, Brüssel

Prof. Dr. Wolfgang Lukas Professor für Betriebswirtschaftslehre, Hochschule Bremerhaven

Prof. Dr. Erhard Mielenhausen ehem. Präsident der Fachhochschule Osnabrück

Dr. Iris Minde Geschäftsführerin, Klinikum St. Georg, Leipzig

Dr. Horst Nasko Vorstand, Heinz Nixdorf Stiftung, München

Dr. Sigrun Nickel Referentin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Dr. phil. Peer Pasternack Forschungsdirektor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg, Halle

Prof. Dr. med Dr. h. c. Reinhard Putz ehem. Vizepräsident für den Bereich Planung, Ludwig-Maximilians-Universität München

Stephan Sachse Geschäftsführender Gesellschafter, Datenlotsen Informationssysteme GmbH

Prof. Dr. Hanns Seidler Geschäftsführender Vorstand, Zentrum für Wissenschaftsmanagement, Speyer

Impressum

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen 2013

Barkhovenallee 1, 45239 Essen

Tel.: (02 01) 84 01-1 81

Fax: (02 01) 84 01-4 59

Redaktion

Cornelia Herting, Simone Höfer, Annett Kanig

Gestalterische Konzeption, Grafik und Layout

SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

Druck

Druckerei Schmidt, Lünen

Illustrationen

Andrzej Koston (S. 10/11), Til Laßmann (S. 28–31),

Axel Pfaender (S. 16/17)

Fotos

David Ausserhofer (S. 7, 10), Julia Bergmeister/Hochschule München (S. 34), Bussenius/Reinicke (S. 46), ddp images/Thomas Lohnes (S. 18), Sabine Decker/Hochschule München (S. 33), Uwe Dettmar/Goethe-Universität Frankfurt (S.14/15), Elke Födisch/Goethe-Universität Frankfurt (S. 8/9), Stefanie Graul (S. 44), Florian Hammerich (S. 26, 40), Thomas Hartmann/Johannes Gutenberg-Universität Mainz (S. 21, 42), Hochschule München (S. 32, 36/37, 43), Hochschule Rosenheim (S. 27), Stefan F. Sämmer/Johannes Gutenberg-Universität Mainz (S. 20, 22/23, 24/25)

Ansprechpartnerinnen



Andrea Frank

ist Programmleiterin „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“ im Stifterverband.

Tel.: (0 30) 32 29 82-5 02

andrea.frank@stifterverband.de



Annett Kanig

ist Projektmanagerin im Bereich „Programm und Förderung“.

Tel.: (0 30) 32 29 82-5 10

annett.kanig@stifterverband.de





RESÜMEE

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Barkhovenallee 1 • 45239 Essen

Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01

mail@stifterverband.de

www.stifterverband.de