

„Veränderungsfähigkeit trainieren“

Im Prozess der Profilbildung einer Hochschule hat das Wissenschaftsmanagement die Aufgabe, komplementär zur Profilbildung die Veränderungsfähigkeit fest in der Organisation zu verankern. Veränderungsfähig zu sein, ist genauso ein strategisches Ziel, wie einen inhaltlichen Forschungsschwerpunkt zu bilden

Foto: Sirko Junge



Momentan werde ich oft zum Thema Profilbildung von Hochschulen angefragt. In der Diskussion höre ich dann immer wieder das Argument, Profilierung sei zu linear aus dem Ist-Zustand heraus gedacht. Tatsächlich wären die Hochschulen aber den viel zitierten Disruptionen ausgesetzt, deren Implikationen ja vorher kaum absehbar wären. Jede Profilierung könne dadurch schnell in die Irre laufen. Damit das nicht passiert, kommt das Wissenschaftsmanagement ins Spiel, um die Veränderungsfähigkeit in der Hochschule zu etablieren und zu festigen.

Das Gute ist, man kann Veränderung in den Strukturen und Prozessen der Hochschule anlegen und trainieren. Eine Hochschule, die daran gewöhnt ist, in zeitlich begrenzten Projekten zusammenzuarbeiten, tut sich mit Veränderungen leichter. Sind Verfahren angelegt, mit denen in kurzen Zyklen regelmäßig Ergebnisse überprüft sowie Ziele und Pläne nachjustiert werden, können externe Schocks schnell aufgegriffen werden. Entscheidungen könnten im Sinne einer „sunset legislation“ mit Auslaufdaten und eingebauter Evaluation versehen werden.

Ein eingeübter, geschickt austarierter Gegenstromprozess, der an den richtigen Stellen Partizipation betont beziehungsweise Führungsentscheidungen ermöglicht, erleichtert ebenfalls die Fähigkeit, wirkungsvolle Veränderung einzuleiten. Gleiches gilt für flexible interne Finanzierungsstrukturen, in denen nicht das gesamte Geld als Besitzstand in den dezentralen Einheiten verteilt ist, sondern ein Teil der Mittel in Innovationspools liegt, die Mittelverlagerung erlauben.

Doch es reicht nicht, ein gut implementiertes Navi zu haben, das regelmäßig die Strecke überprüft und

alternative Routen parat hat, wenn sich die Gegebenheiten ändern. Veränderungsfähigkeit muss auch in den Köpfen vorhanden sein. Es braucht neben dem Navi auch die Menschen, die kurz- und mittelfristig auf externe Ereignisse, Krisen und Herausforderungen reagieren und den Kurs entsprechend anpassen können. Wer an Hochschulen strategische Entscheidungen trifft, sollte über Foresight-Kompetenz verfügen, das heißt auch in Zeithorizonten denken können, die über Fünf-Jahres-Planungszyklen hinausgehen und mit Zukunftsszenarien arbeiten.

Die Handelnden benötigen die Zukunftskompetenz der Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung „wir können Wandel“ und die Zuversicht, die Ausrichtung der Hochschule erfolgreich gestalten zu können. Es gilt die Gefahren von Umbrüchen zu sehen und einzufangen, aber gleichzeitig deren Chancen zu erkennen, sie kommunikativ nach vorne zu stellen und dadurch begründete Zuversicht weiterzugeben.

Was passiert, wenn ohne eine solche veränderungsfähige Führung der Stillstand regiert, konnte man bei dem Unternehmen Kodak beobachten. Die Führung ignorierte aus Sorge vor dem Risiko neuer Entwicklungen mit der digitalen Fotografie und den Smartphone-Kameras gleich zwei disruptive Trends, meldete 2012 Insolvenz an und die Firma ist vom Weltmarktführer im Bereich Fotografie zu einem Nischenanbieter für die Druckindustrie geschrumpft.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. frank.ziegele@che.de, www.che.de