

Kriterien für eine tragfähige Aufgaben- und Personalstruktur.

Ergebnisse aus dem Projekt „Personelle Nachhaltigkeit“

Hannover, den 08. März 2016
Dr. Georg Jongmanns, Dr. Viola Thimm

Gliederung

- (1) Vorbemerkungen
- (2) Nachhaltigkeitskriterien: Organisation der Aufgaben
 - Fokus ‚Lehrbetrieb‘
 - Arrangement der Aufgaben
 - Hochschulinternes Bezugssystem
 - Vernetzung der Akteurinnen und Akteure
 - Konsolidierung
- (3) Ausblick
 - Weitere Kriterien
 - Personalstrukturelle Schlussfolgerungen

Vorbemerkungen

Projekt „Personelle Nachhaltigkeit in der Lehre“

Frage: Unter welchen Bedingungen können die Veränderungen durch lehr- und studienbezogene Förderprogramme weiterhin erreicht werden?

Ansatz: Betrachtung der Organisation und der Aufgabenstruktur;
Ableitung personalstruktureller Konsequenzen

- *Gegenstand:* Projekte im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre;
kontrastierend: Mittelverwendung im Rahmen des Hochschulpaktes
- *Auftraggeber:* Nds. Ministerium für Wissenschaft und Kultur
- *Team:* Georg Jongmanns, Leonore Schulze-Meeßen, Viola Thimm
- *Mitwirkung:* 3 Universitäten und 3 Fachhochschulen/HAW
- *Daten:* 39 Interviews; diverse Dokumente
- *Laufzeit:* Beginn Januar 2015, Bericht Mai/Juni 2016
- *aktueller Stand:* Analysephase zu großen Teilen abgeschlossen

Ergebnis: Kriterienkatalog für die Bewertung organisatorischer und personalstruktureller Perspektiven (Hochschul- und auf Landesebene)

Vorbemerkungen

Nachhaltigkeit: allgemein

- dauerhafte Wirkung funktionaler Zusammenhänge gewährleisten
- ökologische, ökonomische und soziale Dimension
- Handlungsprinzip und komplexes Systemmerkmal

Nachhaltigkeit: Hochschule als Organisation

(gesellschaftliche) Funktion unter sich ändernden Rahmenbedingungen resp. in einer sich ändernden Umwelt aufrechterhalten/anpassen/mitgestalten:

- *Zweck:* Reflexionsvermögen der eigenen prognostizierten Umwelt für eine laufend auszubalancierende Umweltbeziehung („Bildungsauftrag“)
- *Voraussetzung:* stabile (resiliente) Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen für den Umgang mit Umweltbedingungen; personelle Kapazität für die interne Gestaltung (mit internen und externen Wirkungen)
- *Ziel:* neue Anforderungen in effiziente Aufgaben und Prozesse übersetzen (Absorption); re-stabilisierende Effekte der eigenen Strukturen erzielen (Re-Organisation): verbesserte (gesellschaftliche) Funktionserfüllung

Fokus ‚Lehrbetrieb‘

Beobachtung

- Die QPL-Teams pflegen vielfältige Kooperationsformen mit den interessierten Wissenschaftler*innen.
- Prägung des Rollenverständnisses (als „Lehrende“): als Kunden bzw. Klienten, als interessierte Besucher*innen, als Entwicklungsexpert*innen, als kooperierende/team-orientierte Kolleg*innen etc.
- Lehrende werden zu Beobachter*innen der eigenen Kompetenzen und Praxis sowie ihres Verhältnisses zu den Studierenden – auf Grundlage eines systematisch breiteren Wissens.

Zwischenfazit

- Der Fokus liegt beim Kerngeschäft der Lehrenden, das (jetzt und künftig) von ihnen getragen wird.
- Im Kern geht es – auf Grundlage eines erweiterten Rollenverständnisses – um einen reflektierten Lehrbetrieb (fachliche und didaktische Gestaltung der Lehrveranstaltung, Lehr- und Lernziele/Methoden/Technologien, Studierbarkeit, Curricula, Rahmenordnungen etc.)

Fokus ‚Lehrbetrieb‘

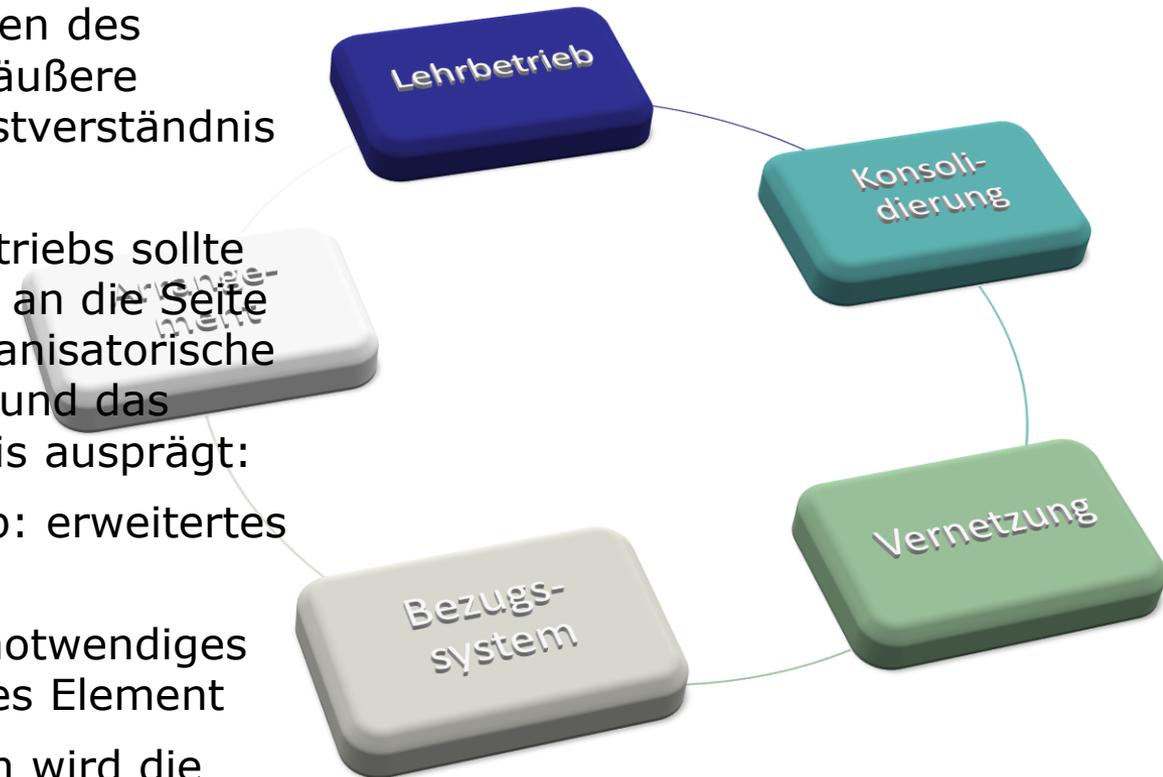
Kriterium

Änderungen und Anpassungen des Lehrbetriebs an innere und äußere Einflüsse gehören zum Selbstverständnis der Hochschulen.

Der Entwicklung des Lehrbetriebs sollte eine Unterstützungsstruktur an die Seite gestellt werden, die das organisatorische Reflexionsvermögen erhöht und das individuelle Rollenverständnis ausprägt:

- Grundlage für Lehrbetrieb: erweitertes praktisches Wissen
- Bedingung für Support: notwendiges (emergentes) ergänzendes Element

Mit dem Reflexionsvermögen wird die Verantwortlichkeit für Anforderungen von außen und von innen gesteigert.



Arrangement der Aufgaben

Beobachtung

- Impuls: Das Gesamtarrangement des „Miteinanders“ wird bei den Mitwirkenden (unterstützende Teams, Lehrende, institutionalisierte Akteur*innen) neu aufeinander bezogen.
- Arbeitsteilung: Die QPL-Mitarbeiter*innen begleiten das wissenschaftliche Personal organisatorisch, inhaltlich-beratend oder als Kolleg*innen.
- Die gemeinsame Zwecksetzung ist anlass-, interessen- und projekt-bezogen.

Zwischenfazit

- Die Beziehungen zwischen den lehrenden und den unterstützenden Akteur*innen benötigen definierte Schnittstellen und vielfältige formelle und informelle Interaktionsformen.
- Grundlage des Arrangements ist die gegenseitige Anerkennung der Kompetenzen (Stichwort Expert*innenorganisation).

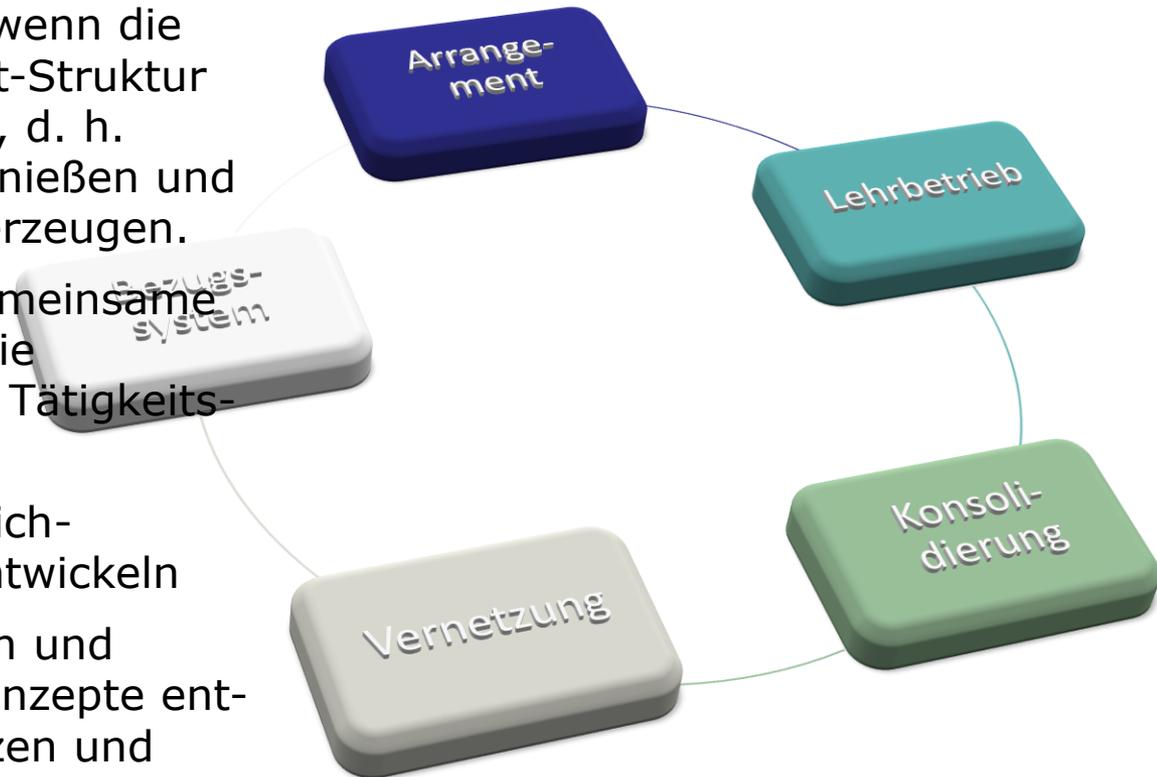
Arrangement der Aufgaben

Kriterium

Nachhaltigkeit ist gegeben, wenn die Mitarbeiterinnen der Support-Struktur integrierte Kolleg*innen sind, d. h. Vertrauen und Akzeptanz genießen und einen wesentlichen Nutzen erzeugen.

Die Grundlagen sind eine gemeinsame Ziel- und Zwecksetzung sowie voneinander abzugrenzende Tätigkeitsbereiche:

- (1) Lehre anbieten und fachlich-wissenschaftlich weiterentwickeln
- (2) qualitative Anforderungen und Bedarfe identifizieren, Konzepte entwickeln, Prozesse aufsetzen und leiten, eigene und fremde Ressourcen aktivieren



Hochschulinternes Bezugssystem

Beobachtung

- Die QPL-Projekte sind in unterschiedlicher Weise strategisch aufgesetzt: ‚strategische Maßnahme zur Veränderung des Lehrbetriebs‘ vs. ‚strategische Stärkung vorhandener Strukturen‘.
- Die Interventionen in die Hochschulen sind unterschiedlich skaliert (einzelne Lehrveranstaltung bis zur Rahmenordnung) und setzen auf unterschiedlichen Prozessen auf (Studienverlauf, Qualifizierung etc.).
- Die QPL-Projekte sind etabliert, die erarbeiteten Elemente ‚verankern‘ sich in den diversen Bereichen schrittweise: als Team oder Organisationseinheit etabliert sein, Routinen ausbilden, formalen Rahmen schaffen, Programm konturieren und distribuieren etc.

Zwischenfazit

- Die Stabilisierungseffekte sind (noch) heterogen und kontingent. Der feste Platz in der Hochschule ist noch nicht gefunden.
- Es zeichnet sich allmählich ein stabilisierbares und funktionsfähiges Bezugssystem ab.

Hochschulinternes Bezugssystem

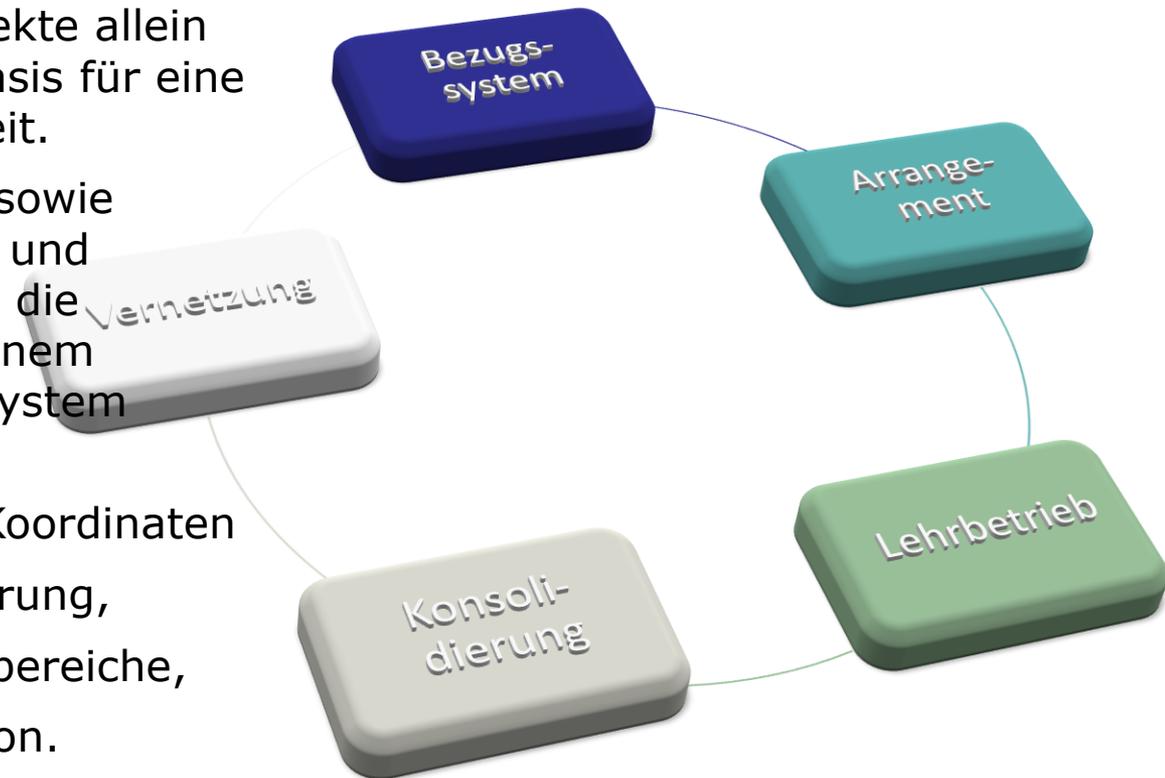
Kriterium

Die Grundidee der QPL-Projekte allein bietet keine hinreichende Basis für eine dauerhafte Funktionsfähigkeit.

Um langfristig zurechenbar sowie handlungs-, entscheidungs- und strategiefähig zu sein, sollte die Unterstützungsstruktur in einem institutionalisierten Bezugssystem abgebildet werden.

Das Bezugssystem hat die Koordinaten

- Programm/Zweckorientierung,
- Skalierung/Interventionsbereiche,
- Aufbau-/Ablauforganisation.



Vernetzung der Akteurinnen und Akteure

Beobachtung

- Die QPL-Teams haben einen starken Einfluss auf neue Beziehungskonstellationen und auf die Ausweitung der Beziehungen zwischen den Lehrenden/Studierenden.
- Die Vernetzungen basieren auf der Motivation des wissenschaftlichen Personals.
- Die Teams verfolgen eigene inhaltliche und strategische Ziele mit Vernetzungen der Lehrenden/Studierenden.

Zwischenfazit

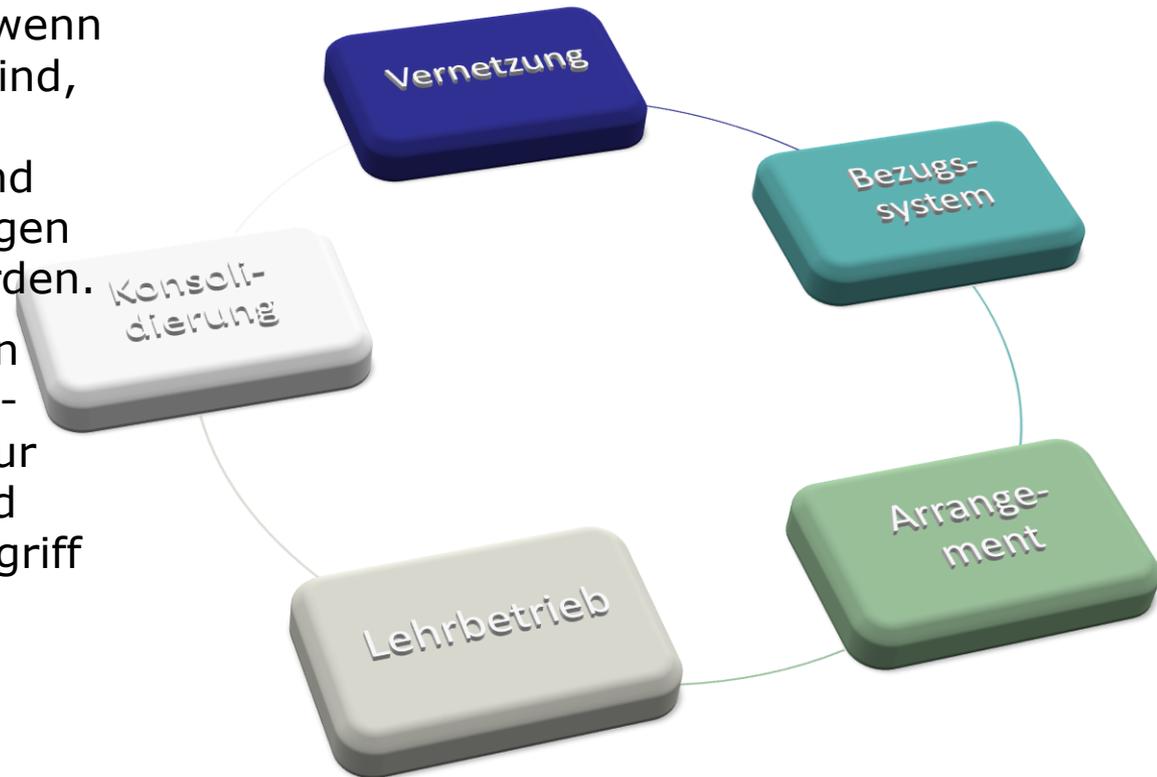
- Der inhaltliche Austausch über die Lehre basiert auf Eigenmotivation, die aus dem Berühren der professionellen Identität resultiert.
- Die Support-Struktur ist Teil der Vernetzung und benötigt einen Überblick über die faktischen und potentiellen Akteur*innen sowie über die darin zu platzierenden Themen.

Vernetzung der Akteurinnen und Akteure

Kriterium

Nachhaltigkeit ist gegeben, wenn Vernetzungen zielgerichtet sind, durch das wissenschaftliche Personal aufrechterhalten und durch Unterstützungsleistungen angeregt und bereichert werden.

Die Unterstützungsleistungen sind bedingt durch die Eigenschaften der Support-Struktur als anerkannter Prozess- und Fachpromotor und den Rückgriff auf Machtpromotoren.



Konsolidierung

Beobachtung

- Teilweise mussten die Ziele der Förderanträge revidiert und neu ausgerichtet werden.
- Die QPL-Projekte sind bislang von Aufbau-, Entwicklungs- und *early adopter*-Phasen gekennzeichnet. Es hat sich eine leistungsfähige Arbeitsstruktur etabliert, die grundsätzlich eine größere Breitenwirkung erreichen kann.
- Das Verständnis von Nachhaltigkeit wird entsprechend aus der weiteren Nutzbarkeit, Übertragbarkeit und Wirkung der vielzähligen Elemente (Instrumente, Formate, Ansätze etc.) abgeleitet.

Zwischenfazit

- Welche Angebote, Maßnahmen etc. und welche Arbeitsstrukturen sich bewähren und was in welcher Form eine langfristige Perspektive hat, ist noch nicht absehbar.
- Die langfristige Perspektive resultiert insbesondere aus einem gemeinsamen, konsolidierenden Klärungsprozess mit den Lehrenden.

Konsolidierung

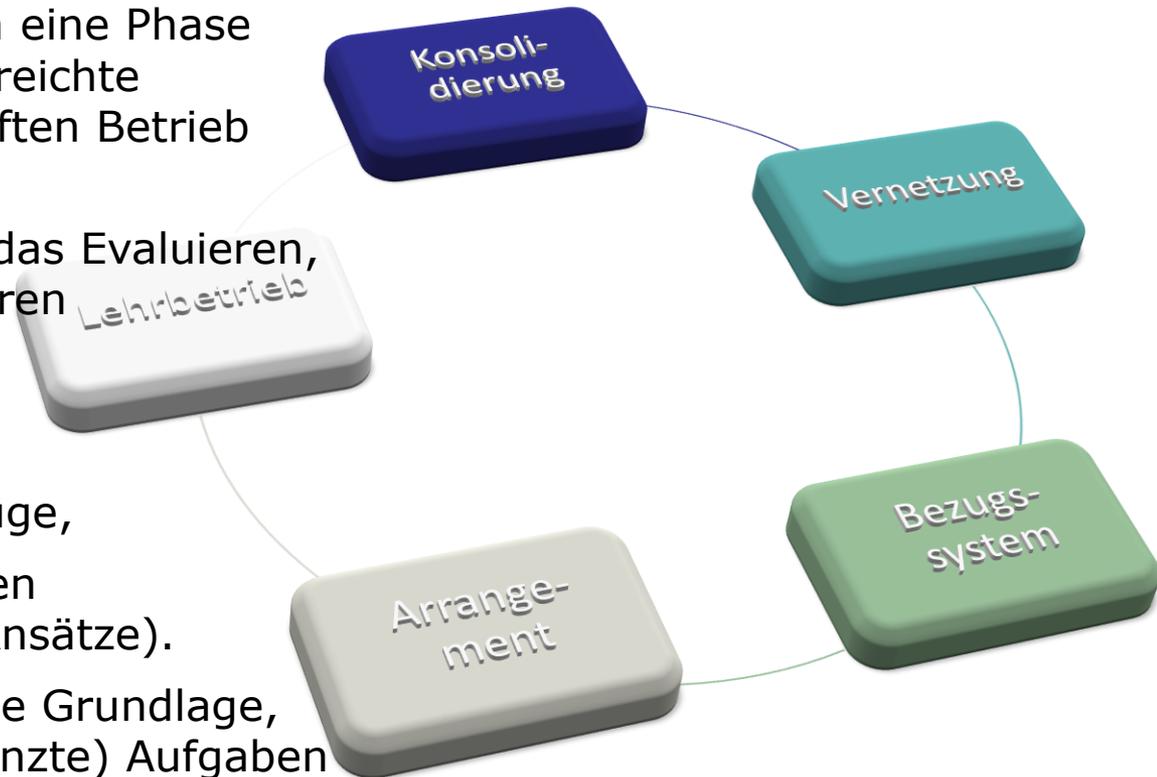
Kriterium

Förderprogramme benötigen eine Phase der Konsolidierung, wenn erreichte Ergebnisse in einen dauerhaften Betrieb überführt sollen.

Die Konsolidierung umfasst das Evaluieren, Auswählen und Rekonfigurieren

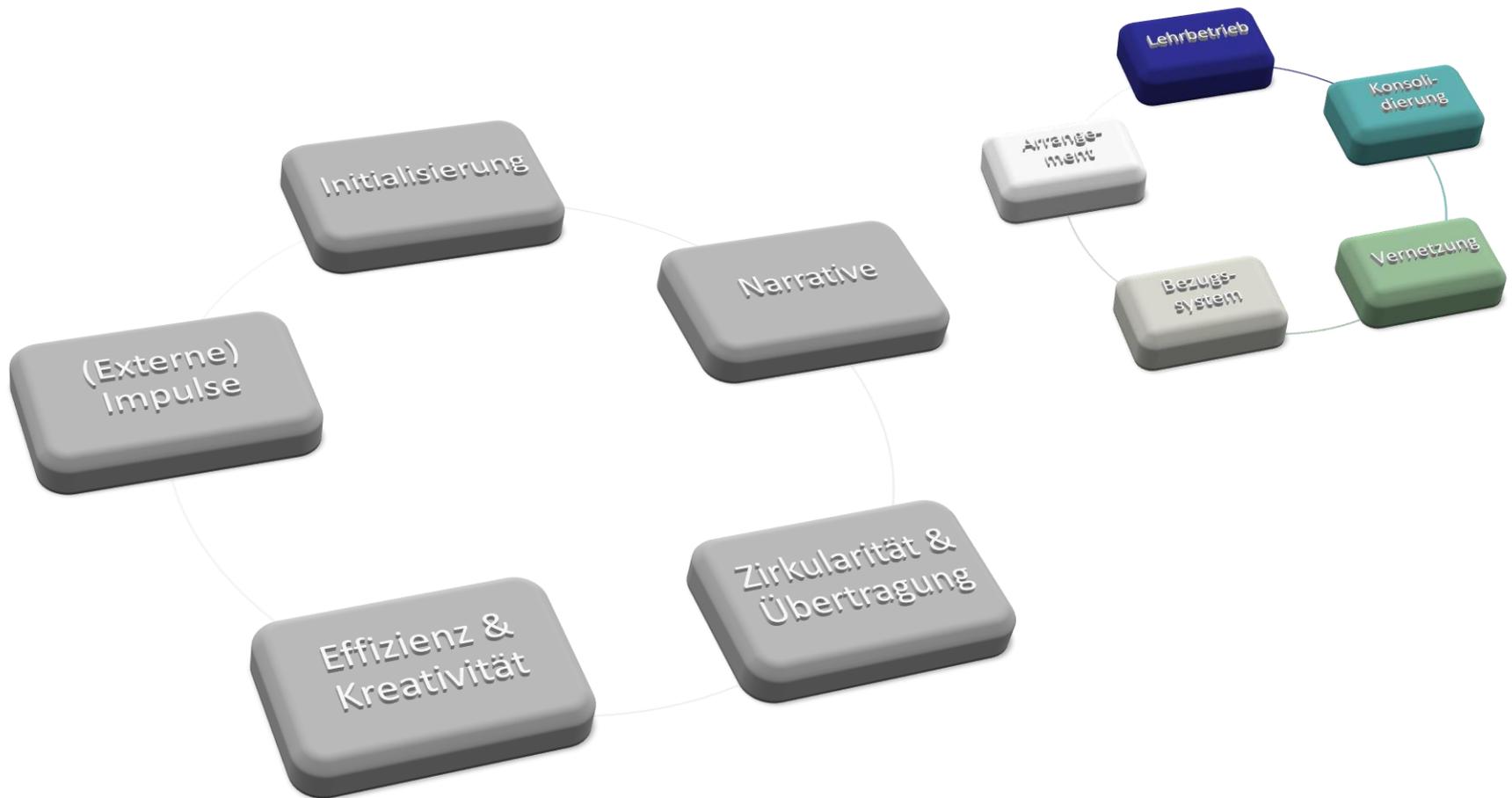
- des Rollenverständnisses,
- der Aufgabenprofile,
- der organisatorische Bezüge,
- der erarbeiteten Elementen (Instrumente, Formate, Ansätze).

Die Konsolidierung schafft die Grundlage, um neue (teils zeitlich begrenzte) Aufgaben für einen folgenden ‚Innovationszyklus‘ übernehmen zu können.



Ausblick

Weitere Kriterien



Ausblick: Personalstrukturelle Konsequenzen

Erste Überlegungen zur Unterstützungsstruktur

- wissenschaftliches Personal für wissenschaftsnahe Aufgaben
- arbeitsfähige Teamgröße; Ausstattung gemäß angestrebter Breitenwirkung
- in vorhandene Leitungsstruktur eingebettet (dezentral z. B. in Studiendekanate) oder mit eigener Leitungsstruktur ausgestattet
- Verschränkung von dauerhaftem Aufgabenportfolio und temporären Aufgaben (in direkter Zusammenarbeit mit Lehrbetrieb)
- Vernetzungsarbeit nach innen und außen
- ...

Erste Überlegungen zu den Lehrenden

- wissenschaftliches Personal mit verschränkten Rollen wirkt in vielfältige Richtungen
- effektive Zeitreserven schaffen (vorab oder durch Unterstützungsstruktur)
- ...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Georg Jongmanns

0511 169929-20 | jongmanns@his-he.de

Dr. Viola Thimm

0511 169929-29 | thimm@his-he.de

Dr. Leonore Schulze-Meeßen

0511 169929-24 | schulze-meessen@his-he.de

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.
Goseriede 13a
30159 Hannover
www.his-he.de