



Ideen umsetzen



JOCHEN SPIELMANN

Wie kann die Personalentwicklung Hochschulentwicklung betreiben?

EIN SZENARIO, „PLANETAR ZU DENKEN UND GEMEINSAM GLOBAL ZU HANDELN“

Mit der folgenden fiktiven Story – vor aktuellem Hintergrund – wird angeregt, dass die Personalentwicklung eine kohärente Erzählung für den Umgang mit Krisen und eine nachhaltige Entwicklung entwirft – und damit Hochschulentwicklung anregt und begleitet. In der kontinuierlichen Balance der personalen, sozialen, sachlich-fachlichen und organisationalen Ebene lässt sich das Narrativ „planetar zu denken und gemeinsam global zu handeln“ des hier entwickelten Szenarios Erfolg versprechend realisieren.

1. Die Ziele	30
2. Das Instrument	32
3. Die Umsetzung	33
4. Die Perspektiven und Entwicklungsstrategien	38
Literatur	38
Toolbox	
Ist-Analyse mit der Themenzentrierten Interaktion (TZI)	39

1. Die Ziele

Die Mitarbeiter/innen der Personalentwicklung der Hannah-Arendt-Hochschule wollen ein Narrativ entwickeln, mit dem sie die Weiterentwicklung ihrer Hochschule unterstützen und begleiten. Sie gründen dies auf die Überlegung, dass Hochschulen in Demokratien glaubhaftere und kohärentere Erzählungen für den Umgang mit Krisen parat haben sollten, wenn sie gestärkt aus der aktuellen Situation hervorgehen wollen.

Sie beziehen sich dabei unter anderem auf vier Thesen, die Joybrato Mukherjee, der Präsident des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD), im Mai 2020 in der ZEIT formuliert hat:

Die Wissenschaft „muss Wege aufzeigen, die dafür sorgen, dass unser Handeln für diese Erde verantwortbar ist. Wie das geschehen soll? Dazu vier Thesen [, die hier auszugsweise wiedergegeben werden].

1. Die Wissenschaft muss den klimapolitischen Impuls der Pandemie aufnehmen: Internationale Zusammenarbeit in der Forschung und interkulturelle Erfahrung in der Lehre sollten befreit sein vom Zwang physischer Mobilität. [...]

2. Die Attraktivität eines Wissenschaftsstandorts hängt in Zukunft auch davon ab, wie Krisen bewältigt werden: [...] Deutschland stellt mit seinem Handeln in der Pandemie die Weichen dafür, welches gesellschaftliche Leitmodell, welche Form von Wissenschaftsfreiheit und welche Art der Interaktion zwischen Politik, Wissenschaft und Gesellschaft als erfolgreich gelten. [...]

3. Wissenschaft kann Europa stärken: [...] In Zukunft müssen Wissenschaftler – im gemeinsamen Forschungsraum, mit dem erfolgreichen Erasmus-Programm und den europäischen Hochschulnetzwerken – ihren Beitrag dazu leisten, eine stärkere gemeinsame europäische Identität zu entwickeln. [...]

4. Großen globalen Herausforderungen kann nur durch Zusammenarbeit über Grenzen und Kontinente hinweg begegnet werden: Dies gilt für den Klimawandel ebenso wie für Ernährungsfragen und Pandemien. In diesem Sinne hat die Wissenschaft für die Zeit nach Corona eine Vorbild- und Taktgeberfunktion, denn Wissenschaft ist per se international, und Spitzenforscherinnen und -forscher arbeiten seit je weltweit zusammen. [...] Gerade die Wissenschaft kann – und muss – über gemeinsame Forschung und internationalen Austausch Brücken bauen.

» *Wir Menschen werden auf dem begrenzten Planeten Erde mit bald mehr als 7,6 Milliarden Menschen nur überleben, wenn wir planetar denken und gemeinsam global handeln. Die internationale Wissenschaftsgemeinde sollte dabei vorangehen.* «

Joybrato Mukherjee

Wir Menschen werden auf dem begrenzten Planeten Erde mit bald mehr als 7,6 Milliarden Menschen nur überleben, wenn wir **planetar denken und gemeinsam global handeln** [Hervorhebung Spielmann]. Die internationale Wissenschaftsgemeinde sollte dabei vorangehen.“ (Mukherjee 2020)

Ähnliches fordert Günter M. Ziegler, Präsident der Freien Universität Berlin, in einem gemeinsam mit den Präsidenten und Rektor/innen der acht Universitäten von „Una Europa“ in Berlin, Bologna, Edinburgh, Helsinki, Krakau, Leuven, Madrid und Paris formulierten Text: „Unsere Gesellschaft wird sich nur durch internationale Zusammenarbeit der Universitäten von der Krise erholen.“ (Ziegler 2020, S. 38)

Der Soziologe Heinz Bude, Professor für Makrosoziologie an der Universität Kassel, formuliert: „Ich glaube, dass wir untereinander andere Dialogformen brauchen. Der gängige deutsche Modus des intellektuellen Sichverständigens ist es, sich gegenseitig zu provozieren. Es geht aber heute mehr denn je darum, dass wir alle handlungsfähig sind in einer Welt von riesigen Differenzen. Zu meiner Idee von Solidarität gehört auch eine intellektuelle Diplomatie, die weniger provoziert, sondern versucht, Probleme miteinander zu identifizieren. [...] Wir sind am Ende einer Periode von knapp 50 Jahren, deren Grundformel lautete: Eine gute Gesellschaft ist eine Gesellschaft starker Einzelner. Der politische Ansatz, der daraus folgte, war es, den Einzelnen zu stärken, damit er seine Rechte bekommt. Daraus ist die Vorstellung erwachsen, dass Emanzipation einen Zuwachs individueller Rechte bedeutet. Aber jetzt stellt sich die Frage, wie wir weiter denken können. [...] Nehmen wir mal zwei der wichtigsten aktuellen globalen Diskurse. Der erste ist eine Wiederbelebung einer Kultur der kollektiven Güter, die der neoliberalen Idee entgegen steht, dass die Einzelnen die besten Experten ihrer selbst sind. Nach dem Motto: Ich bezahle lieber einen Coach, der mir den optimalen Bildungsweg vorschlägt, als auf die Studiengänge einer Universität zu vertrauen.“ (Bude 2020)

» Es geht aber heute mehr denn je darum, dass wir alle handlungsfähig sind in einer Welt von riesigen Differenzen. «

Heinz Bude

Stellen wir uns daraufhin nun weiter vor: Die Mitarbeiter/innen der Personalentwicklung der Hannah-Arendt-Hochschule haben vor diesem Hintergrund in den letzten Wochen intensiv miteinander diskutiert – selbstverständlich digital – und haben sich gemeinsam entschieden, noch proaktiver als bisher Hochschulentwicklung zu betreiben. Dafür werden sie auf vier Ebenen, die sie miteinander verknüpfen, tätig werden:

1. Auf der personalen, der individuellen Ebene werden sie sowohl die Resilienz fördern als auch die Veränderungsbereitschaft und ein planetares Denken, um bei den kommenden Herausforderungen agieren zu können.
2. Auf der sozialen Ebene werden sie Vernetzung und Kooperation fördern.
3. Auf der sachlich-fachlichen Ebene werden sie Ziele und Werte thematisieren, insbesondere die „Sustainable Development Goals“ (SDGs) (<https://sdgs.un.org>), in Deutschland „17 Ziele“ (<https://17ziele.de>) genannt.
4. Auf der Kontext- und Strukturebene werden sie die Entwicklung neuer Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen unterstützen und begleiten.

Resilienz und Veränderungsbereitschaft

Vernetzung und Kooperation

SDGs

Neue Entscheidungsstrukturen

2. Das Instrument

Themenzentrierte Interaktion (TZI)

In ihren gemeinsamen Diskussionen haben die Mitarbeiter/innen der PE entschieden, auf der Grundlage der Theorie und Praxis der Themenzentrierten Interaktion (TZI) zu arbeiten, einer Theorie, die in den 50er- und 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts von Ruth C. Cohn (1912–2010) entwickelt wurde und zurzeit zum einen weiterentwickelt wird und zum anderen seit einigen Jahren in Hochschulen genutzt wird, um soziale Prozesse zu analysieren, zu konzipieren und zu gestalten.

TZI ist eine Theorie und Praxis der Verständigung und der Kooperation. TZI ermöglicht, sich selbst, soziale Situationen und Prozesse, in denen Menschen miteinander arbeiten, lernen und leben, wahrzunehmen, zu analysieren, Handlungsoptionen zu konzipieren und zu gestalten – bei gleichzeitiger Bewusstheit aller Ambivalenzen, in denen wir leben. TZI ist geprägt von einem Denken in Gegensatzeinheiten, in Paradoxien. Gemeinsam ist der Theorie und der Praxis die Wertgebundenheit und die Überzeugung: „Die Welt ist unsere Aufgabe“ (Ruth Cohn). Das übergreifende Ziel der TZI ist, dass sich Menschen auf gemeinsame Anliegen verständigen und diese kooperativ gestalten, sei es in Dyaden, Gruppen, Teams, Gremien oder in Organisationen.

Ein wesentliches Element der TZI stellt das sogenannte 4-Faktoren-Modell dar, nach dem

- individuelle Bedürfnisse, Wünsche, Fähigkeiten, Werte (personale Ebene),
- der Bedarf an Austausch, Kooperation, Klärung (soziale Ebene),
- die inhaltlichen Interessen, Forschungsfragen, Konzeptionen (sachlich-fachliche Ebene) und
- Kontexte und Rahmenbedingungen (organisationale und strukturelle Ebene)

kontinuierlich miteinander balanciert werden müssen, um zu Ergebnissen zu kommen, die getragen und umgesetzt werden. Es geht dabei nicht um die Herstellung einer Balance, die allenfalls für wenige Augenblicke möglich ist, sondern um den Prozess des kontinuierlichen Balancierens. Dahinter steht die Hypothese, dass nur so alle unterschiedlichen Interessen berücksichtigt werden können.

3. Die Umsetzung

Konkret bedeutet dies, dass die Mitarbeiter/innen der PE Strategien und Maßnahmen entwickeln, um jedes der vier am Anfang genannten Vorhaben auf allen vier Ebenen – personal, sozial, sachlich-fachlich, organisational-strukturell – zu bearbeiten.

Das Gedankenspiel geht davon aus, dass sie für die Konzeption von Strategien und Maßnahmen zwei Strukturierungen nutzen:

- die drei Ebenen, auf denen PE wirkt:
 - Ebene der Organisation
 - Ebene der Führungskräfte
 - Ebene der Mitarbeitenden (vgl. Universität Konstanz 2017)
- die im Hochschulrahmengesetz (HRG) genannten Aufgaben der Hochschulen:
 - Forschung
 - Qualifizierung, Ausbildung, Weiterbildung
 - Wissenschaftskommunikation
 - Wissens- und Technologie-Transfer
 - Internationale, insbesondere europäische Zusammenarbeit

Die Mitarbeiter/innen der PE bringen im Folgenden das 4-Faktoren-Modell und die beiden Strukturierungen mit den vier Vorhaben

1. Förderung der Resilienz, der Veränderungsbereitschaft und des „planetaren Denkens“, um bei den kommenden Herausforderungen agieren zu können
2. Weiterentwicklung von Formen der Vernetzung und Kooperation
3. Thematisierung von Zielen und Werten, insbesondere der „Sustainable Development Goals“ (SGDs)
4. Weiterentwicklung von Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen

zusammen und erhalten so einen systematisch durchdeklinierten Überblick der konkreten Ansatzpunkte für das Szenario, „planetar zu denken und gemeinsam global zu handeln“.

Die PE fördert die Resilienz, die Veränderungsbereitschaft und das „planetare Denken“, um bei den kommenden Herausforderungen agieren zu können

	Ebene der Organisation	Ebene der Führungskräfte	Ebene der Mitarbeitenden
Sachlich-fachliche Ebene			
Inhaltliche Interessen, Forschungsfragen, Konzeptionen	Die PE kooperiert mit anderen Organisationseinheiten, um die Themen „Resilienz“, „Veränderungsbereitschaft“ und „planetares Denken“ in der Hochschule zu platzieren	Die PE stellt Informationen zu den Themen „Resilienz“, „Veränderungsbereitschaft“ und „planetares Denken“ bereit	Die PE stellt Informationen zu den Themen „Resilienz“, „Veränderungsbereitschaft“ und „planetares Denken“ bereit
HRG: Forschung	Forschungen sichtbar machen – weitere Forschungen begleiten	Forschungen an der eigenen Hochschule sichtbar machen	Forschungen an der eigenen Hochschule sichtbar machen
Personale Ebene			
Individuelle Bedürfnisse, Wünsche, Fähigkeiten, Werte	Entwicklung einer Kultur, dass der Hochschule gleichzeitig eine Weiterentwicklung der Resilienz als auch Veränderungsbereitschaft wichtig ist, um planetar denken und global handeln zu können	Klärung von Bedarf und Bedürfnissen	Klärung von Bedarf und Bedürfnissen
HRG: Qualifizierung, Ausbildung, Weiterbildung	Nutzung der vorhandenen Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes zur Sensibilisierung, Qualifizierung und Weiterbildung für alle Zielgruppen	Förderung der Bereitschaft, sich mit Resilienz, Veränderungsbereitschaft und planetarem Denken und globalem Handeln auseinanderzusetzen	Förderung der Bereitschaft, sich mit Resilienz, Veränderungsbereitschaft und planetarem Denken und globalem Handeln auseinanderzusetzen
Soziale Ebene			
Bedarf an Austausch, Kooperation, Klärung	Etablierung von Austausch-, Kommunikations- und Kooperationsformaten zu den Themen „Resilienz“, „Veränderungsbereitschaft“ und „planetares Denken“	Etablierung von Anreizsystemen zur Teilnahme an Austausch-, Kommunikations- und Kooperationsformaten	Etablierung von Anreizsystemen zur Teilnahme an Austausch-, Kommunikations- und Kooperationsformaten
HRG: Wissenschaftskommunikation	Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschaftskommunikation	Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschaftskommunikation	Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschaftskommunikation
Organisationale, strukturelle und Kontextebene			
Rahmenbedingungen	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung
HRG: Wissens- und Technologie-Transfer, Internationale, insbesondere europäische Zusammenarbeit	Aufbau, Pflege, Beteiligung an Strukturen zu den Themen „Resilienz“, „Veränderungsbereitschaft“ und „planetares Denken“	Verdeutlichung der Vorteile der internationalen Zusammenarbeit	Bereitstellung niederschwelliger Angebote, die realisierbare Formen der Zusammenarbeit ermöglichen

Die PE fördert und unterstützt die Weiterentwicklung von Formen der Vernetzung und Kooperation

	Ebene der Organisation	Ebene der Führungskräfte	Ebene der Mitarbeitenden
Sachlich-fachliche Ebene			
Inhaltliche Interessen, Forschungsfragen, Konzeptionen	Bestandsaufnahme und SWOT-Analyse zu den vorhandenen Formen der Vernetzung und Kooperation an der eigenen Hochschule. Anschließend explizite Entscheidung, dass Formen weiterentwickelt werden sollen und sich die Hochschule als „lernende Organisation“ versteht	Beteiligung der Führungskräfte an allen Überlegungen und Entscheidungen	Information und weitestmögliche Beteiligung an Überlegungen und Entscheidungen
HRG: Forschung	„Entwicklung von Dialogformen, dass wir alle handlungsfähig sind in einer Welt von riesigen Differenzen“ (Bude)	Beforschung der eigenen Formen der Vernetzung und Kooperation	Beforschung der eigenen Formen der Vernetzung und Kooperation
Personale Ebene			
Individuelle Bedürfnisse, Wünsche, Fähigkeiten, Werte	Entwicklung einer Kultur des Vertrauens (inkl. Fehlerkultur)	Klärung vorhandener Fähigkeiten und Bereitschaften	Klärung vorhandener Fähigkeiten und Bereitschaften
HRG: Qualifizierung, Ausbildung, Weiterbildung	Nutzung der vorhandenen Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes	Qualifizierung, Vernetzungs- und Kooperationsarbeit leisten zu können (u. a. Projektmanagement, Teamentwicklung, Gremienarbeit)	Qualifizierung, Vernetzungs- und Kooperationsarbeit leisten zu können (u. a. Projektmanagement)
Soziale Ebene			
Bedarf an Austausch, Kooperation, Klärung	„eine Wiederbelebung einer Kultur der kollektiven Güter“ (Bude)	Etablierung von angemessenen Formaten und Orten: u.a. Open Space, Co-Working-Spaces	Etablierung von angemessenen Formaten und Orten: u.a. Open Space, Co-Working-Spaces
HRG: Wissenschaftskommunikation	Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten der Wissenschaftskommunikation	Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten der Wissenschaftskommunikation	Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten der Wissenschaftskommunikation
Organisationale, strukturelle und Kontextebene			
Rahmenbedingungen	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung
HRG: Wissens- und Technologie-Transfer, Internationale, insbesondere europäische Zusammenarbeit	Entwicklung einer Kultur, „einer intellektuellen Diplomatie, die weniger provoziert, sondern versucht, Probleme miteinander zu identifizieren“ (Bude) Schaffung und Förderung einer Kultur, die die Entwicklung neuer Vernetzungs- und Kooperationsformen ermöglicht	Ermöglichung der Mitarbeit in Projekten auf internationaler Basis	Ermöglichung der Mitarbeit in Projekten auf internationaler Basis

Die PE fördert, unterstützt und begleitet die Thematisierung von Zielen und Werten, insbesondere der „Sustainable Development Goals“ (SDGs)

	Ebene der Organisation	Ebene der Führungskräfte	Ebene der Mitarbeitenden
Sachlich-fachliche Ebene			
Inhaltliche Interessen, Forschungsfragen, Konzeptionen	Kooperation mit anderen Organisationseinheiten, um die Themen „Ziele“, „Werte“ und „SDGs“ in der Hochschule zu platzieren	Führungskräften die Auseinandersetzung mit Werten und „SDGs“ ermöglichen, theoretisch und praktisch	Mitarbeitenden die Auseinandersetzung mit Werten und „SDGs“ ermöglichen, theoretisch und praktisch
HRG: Forschung	Forschungsfragen/-prozesse und -ergebnisse sichtbar machen	Forschungsfragen/-prozesse und -ergebnisse sichtbar machen	Forschungsfragen/-prozesse und -ergebnisse sichtbar machen
Personale Ebene			
Individuelle Bedürfnisse, Wünsche, Fähigkeiten, Werte	Eine Kultur schaffen und pflegen, dass unterschiedliche Ziele und Werte thematisiert werden und dass jetzt planetares Denken und gemeinsames Handeln angesagt ist	Individuelle Auseinandersetzung mit Werten, Zielen und einzelnen „SDGs“ ermöglichen	Individuelle Auseinandersetzung mit Werten, Zielen und einzelnen „SDGs“ ermöglichen
HRG: Qualifizierung, Ausbildung, Weiterbildung	Nutzung der vorhandenen Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes zur Thematisierung der „SDGs“	Qualifizierung zu den Themen „Ziele“, „Werte“ und „SDGs“	Qualifizierung zu den Themen „Ziele“, „Werte“ und „SDGs“
Soziale Ebene			
Bedarf an Austausch, Kooperation, Klärung	Strukturen etablieren, um deutlich zu machen, was zu den „SDGs“ alles getan wird und geplant ist	Den inter- und transdisziplinären Austausch fördern, z. B. durch Praxisprojekte	Den inter- und transdisziplinären Austausch fördern, z. B. durch Praxisprojekte
HRG: Wissenschaftskommunikation	Die große Vielfalt der Wissenschaftskommunikation nutzen	Die große Vielfalt der Wissenschaftskommunikation nutzen	Die große Vielfalt der Wissenschaftskommunikation nutzen
Organisationale, strukturelle und Kontextebene			
Rahmenbedingungen	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung	Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung und Begleitung durch die PE bei ihrer Nutzung
HRG: Wissens- und Technologie-Transfer, Internationale, insbesondere europäische Zusammenarbeit	Klären, an welchen der 17 „SDGs“ die eigene Hochschule arbeitet und arbeiten wird und entsprechende Zusammenarbeit pflegen	Führungskräfte fokussieren sich auf eines der 17 „SDGs“ bzw. einen Wert, den sie besonders pflegen, und werden dabei von der PE begleitet	Mitarbeitende fokussieren sich auf eines der 17 „SDGs“ bzw. einen Wert, den sie besonders pflegen, und werden dabei von der PE begleitet

Die PE fördert, unterstützt und begleitet die Weiterentwicklung von Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen

	Ebene der Organisation	Ebene der Führungskräfte	Ebene der Mitarbeitenden
Sachlich-fachliche Ebene			
Inhaltliche Interessen, Forschungsfragen, Konzeptionen	Informationen über unterschiedliche Entscheidungsstrukturen vermitteln, u. a.: • Expert/innenentscheidung • Fallentscheidung • Konsent • Vetoabfrage • Systemisches Konsensieren • Entscheidungs-Jour-fixe	Mit Führungskräften über die Vor- und Nachteile kontrovers diskutieren	Mit Mitarbeitenden über die Vor- und Nachteile kontrovers diskutieren
HRG: Forschung	Neubelebung der Aktionsforschung zur Weiterentwicklung von Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen	Ermutigung von Führungskräften, neue Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen auszuprobieren und selbst zu beforschen	Beteiligung der Mitarbeitenden an konkreten Projekten der Aktionsforschung
Personale Ebene			
Individuelle Bedürfnisse, Wünsche, Fähigkeiten, Werte	Eine Kultur schaffen und pflegen, in der individuelle Bedürfnisse und Wünsche wahr- und ernst genommen und gewürdigt werden	Führungskräfte befragen und sie in ihren Wünschen, Bedürfnissen und Ängsten ernst nehmen	Ebenso Mitarbeitende befragen und auch sie in ihren Wünschen, Bedürfnissen und Ängsten ernst nehmen
HRG: Qualifizierung, Ausbildung, Weiterbildung	Einladende Angebotsstruktur	Qualifizierung	Qualifizierung
Soziale Ebene			
Bedarf an Austausch, Kooperation, Klärung	Austauschprogramme fördern	Führungskräfte in unterschiedlichen Unternehmen „schnuppern“ lassen	Mitarbeitende mit Kolleg/innen zusammenbringen, die in anderen Entscheidungsstrukturen arbeiten
HRG: Wissenschaftskommunikation	Über den Tellerrand schauen und sich mit Entscheidungsstrukturen von Start-ups auseinandersetzen	Mit Forschungsprojekten in Kontakt bringen	Mit Forschungsprojekten in Kontakt bringen
Organisationale, strukturelle und Kontextebene			
Rahmenbedingungen, Ressourcen	Leitungen international besetzen	Ressourcen zur Verfügung stellen Führungskräfte aus unterschiedlichen Nationen einstellen	Ressourcen zur Verfügung stellen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Nationen einstellen
HRG: Wissens- und Technologie-Transfer, Internationale, insbesondere europäische Zusammenarbeit	Proaktiv eine Kultur der internationalen Zusammenarbeit pflegen	Führungskräfte ermutigen, internationale Zusammenarbeit zu pflegen	Mitarbeitende ermutigen, internationale Zusammenarbeit zu pflegen

4. Die Perspektiven und Entwicklungsstrategien

Den Mitarbeiter/innen der PE der Hannah-Arendt-Hochschule ist klar,

1. dass sie sich auf ein sehr ambitioniertes Vorhaben eingelassen haben, das sie mehrere Jahre beschäftigen wird, und
2. dass sich das Ganze nur in enger Kooperation mit der Hochschulleitung, Instituten, Fakultäten, allen Third-Space-Einheiten und sehr vielen externen Kooperationspartner/innen umsetzen lässt.
3. Ihnen ist auch klar, dass auch sie selbst auf allen Ebenen an diesen Zielen arbeiten müssen, sowohl um glaubwürdig zu sein als auch um als „Rolemodel“ wahrgenommen zu werden.
4. Ohne eine enge Verknüpfung der PE mit Forschung, Wissenschaftskommunikation und Wissens- und Technologie-Transfer und selbstverständlich der Internationalen Zusammenarbeit würde das Vorhaben von vornherein zum Scheitern verurteilt sein.

Sie freuen sich darauf,

- die personale Ebene der Personalentwicklung,
- die soziale Ebene der Team- und Gremienentwicklung,
- die sachlich-fachliche Ebene der Projektentwicklung und
- die Kontext- und Strukturebene der Organisationsentwicklung

miteinander zu verknüpfen, dynamisch zu balancieren und auf diese Art und Weise die Hochschulentwicklung zu fördern und zu begleiten, um „planetar zu denken und gemeinsam global zu handeln“.

Literatur

- [1] **Bude, H. (2020):** „Als hätten viele noch nicht kapiert, worum es geht“. Interview. In: Zeit Online, 21. März 2020. <https://www.zeit.de/gesellschaft/schule/2020-03/corona-krise-folgen-neoliberalismus-gerechtigkeit-solidaritaet-heinz-bude> (aufgerufen am 30. Juli 2020)

- [2] **Mukherjee, J. (2020):** Lernt planetares Denken! Die Welt muss sich nach Corona verändern. Dafür kann die Wissenschaft Taktgeber und Vorbild sein. In: Die Zeit, Nr. 23/2020, 28. Mai 2020.
- [3] **Schneider-Landolf, M.; Spielmann, J.; Zitterbarth, W. (Hrsg.) (2014):** Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen.
- [4] **Universität Konstanz (2017):** Personalentwicklung an der Universität Konstanz. Konstanz. <https://www.uni-konstanz.de/asd/infopool/personalentwicklungskonzept> (aufgerufen am 30. Juli 2020)
- [5] **Ziegler, G. M. (2020):** Wir müssen noch mehr leisten! Unsere Gesellschaft wird sich nur durch internationale Zusammenarbeit der Universitäten von der Krise erholen. In: Die Zeit, Nr. 26/2020, 17. Juni 2020.



Toolbox

Ist-Analyse mit der Themenzentrierten Interaktion (TZI)

Mit dem 4-Faktoren-Modell der TZI lassen sich **soziale Situationen** und **soziale Prozesse**

- analysieren,
- konzipieren,
- planen,
- durchführen und
- reflektieren.

Grundgedanke ist dabei ein ständiges Balancieren der vier Einflussgrößen

- sachlich-fachlich,
- personal,
- sozial und
- organisational-strukturell,

ohne je eine Balance erreichen zu wollen – getragen von der Hypothese, dass soziale Prozesse und soziale Situationen auf diese Weise zu erfolgreichen Ergebnissen geführt werden können.

Das 4-Faktoren-Modell ist ein Modell, Situationen und Prozesse zu leiten, zu führen, zu steuern. Zudem ist es ein Rahmenmodell, das für die jeweiligen Situationen und Prozesse konkretisiert werden muss.

Ist-Analyse (z. B. Situation, Prozess, Maßnahme, Veranstaltung)

Folgende Fragen helfen bei der Konkretisierung, die mit den drei Ebenen der PE – Organisation, Führungskräfte, Mitarbeitende – verknüpft werden:

Sachlich-fachliche Einflussgrößen

- Welche Inhalte, Fragen und Aufgaben waren und sind Gegenstand der Situation? Warum gerade diese?
- Was waren und sind die Ziele? Welche wurden erreicht? Warum? Welche nicht? Warum?
- Welche Vereinbarungen wurden und werden getroffen?
- Welche Themen und Inhalte konnte ich in meiner Leitungs-/Führungsrolle setzen?
- Was bedeuten die sachlich-fachlichen Einflussgrößen für die Ebenen der Organisation, der Führungskräfte, der Mitarbeitenden?

Personale Einflussgrößen

- Wie konnte und kann sich jede und jeder an der Situation/am Prozess beteiligte/betroffene Person mit ihren und seinen eigenen Ideen, Fragen, Wünschen, Bedürfnissen, Kompetenzen etc. einbringen?
- Wie konnte und kann ich in meiner Leitungs-/Führungsrolle Einzelnen ermöglichen, sich zu beteiligen?
- Wie konnte und kann ich für mich selbst gut sorgen, damit ich meine Leitungs-/Führungsrolle gut wahrnehmen konnte und kann?
- Was bedeuten die personalen Einflussgrößen für die Ebenen der Organisation, der Führungskräfte, der Mitarbeitenden?

Soziale Einflussgrößen

- Welche Interaktionen (u. a. Kontakte, Austausch, Gespräche, Klärungen, Verabredungen, Absprachen, Konflikte, Machtspiele) haben eine Rolle gespielt bzw. spielen weiterhin eine Rolle?
- Welche davon waren und sind hilfreich, störend, bereichernd, ausufernd, fokussierend, nervig etc.?
- Wie konnte und kann ich in meiner Leitungs-/Führungsrolle diese Interaktionen beeinflussen und den Austausch und die Kooperation fördern?

HINWEIS

Für die weiteren Schritte

■ konzipieren,

■ planen,

■ durchführen und

■ reflektieren

müssen die Fragen angepasst werden.

- Was bedeuten die sozialen Einflussgrößen für die Ebenen der Organisation, der Führungskräfte, der Mitarbeitenden?

Organisationale-strukturelle Einflussgrößen

- Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Situation (u. a. Vorgaben von Strukturen, Machtverhältnissen, Zeit, Ressourcen, Aufgaben, Zielen, Themen, Ergebnissen, Methoden)?
- Wie konnte ich in meiner Leitungs-/Führungsrolle diese Einflussgrößen gestalten?
- Was bedeuten die organisational-strukturellen Einflussgrößen für die Ebenen der Organisation, der Führungskräfte, der Mitarbeitenden?

Kontinuierliches Balancieren der vier Einflussgrößen

- Welche der vier Einflussgrößen stand und steht eventuell immer noch im Vordergrund? Warum?
- Was wurde dadurch ermöglicht? Und was ver- oder behindert?
- Welche Einflussgröße kam zu kurz? Warum?
- Was bedeutet dies für die Ebenen der Organisation, der Führungskräfte, der Mitarbeitenden?
- Wie habe ich in meiner Leitungs-/Führungsrolle die Einflussgrößen immer wieder neu balanciert?
- Welche der vier Einflussgrößen erfordert im nächsten Schritt (meine) besondere Beachtung?

© Spielmann

Autor



Dr. **Jochen Spielmann** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am „Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik für Niedersachsen an der TU Braunschweig“ (KHN). Hochschulentwicklung in der Verknüpfung von Personalentwicklung, Hochschuldidaktik und Organisationsentwicklung ist der Schwerpunkt von Dr. Jochen Spielmann. Als Supervisor und Coach, DGSv begleitet er Führungskräfte zu diesen Themen. Seit 2010 leitet er, gemeinsam mit dem Team des KHN, die alle zwei Jahre stattfindende Tagung zu Fragen des Coachings an Hochschulen „Coaching und Mee(h)r“ (<http://tagung-2018.khn-hochschulcoaching.de>). Nicht nur als Ausbilder in „Themenzentrierter Interaktion“ (TZI) verknüpft er personale, soziale, sachlich-fachliche und organisational-strukturelle Themen miteinander, damit sich Menschen, Gruppen, Teams, Gremien und Organisationen weiterentwickeln können. | Foto: privat

Kontakt: Jochen.Spielmann@tu-braunschweig.de